

TRANSPARANSI PROSES MUTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI

NEGERI SIPIL DI KABUPATEN PAMEKASAN TAHUN 2016

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu

Pemerintahan Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dengan Minat

Utama Reformasi Pemerintahan

Oleh :

Satria Atma Prayoga

135120607111019



PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2018

**TRANSPARANSI PROSES MUTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI
NEGERI SIPIL DI KABUPATEN PAMEKASAN TAHUN 2016**

SKRIPSI

Disusun Oleh:

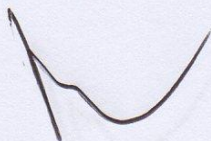
SATRIA ATMA PRAYOGA

NIM. 135120607111019

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing:

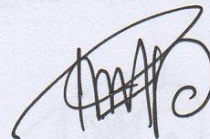
Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Fathur Rahman, S.IP., M.A
NIK. 2011098204291001

Tanggal 4 Januari 2018



Ratnaningsih Damayanti, S.IP., M.Ec.Dev
NIP. 2014058609212001

Tanggal 4 Januari 2018

**TRANSPARANSI PROSES MUTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI
NEGERI SIPIL DI KABUPATEN PAMEKASAN TAHUN 2016**

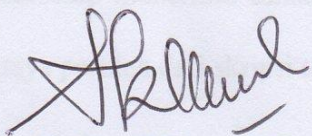
SKRIPSI

Disusun Oleh:
SATRIA ATMA PRAYOGA
NIM. 135120607111019

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Ilmu Politik
pada tanggal 4 Januari 2018

Tim Penguji:

Ketua Majelis Penguji



Restu Karlina Rahayu, S.IP., M.Si
NIP. 198308172015042002

Sekretaris Majelis Penguji



Laode Machdani Afala, S.IP., M.A
NIP. 2016078703181001

Anggota Majelis Penguji 1



Fathur Rahman, S.IP., M.A
NIK. 2011098204291001

Anggota Majelis Penguji 2



Ratnaningsih Damayanti, S.IP., M.Ec.Dev
NIP. 2014058609212001

Malang, 4 Januari 2018
Mengetahui
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Umi Ludgdo, S.E., M.Si., Ak
NIP. 196908141994021001

PERNYATAAN

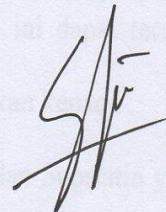
Nama : Satria Atma Prayoga

NIM: 135120607111019

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi berjudul **“Transparansi Proses Mutasi dan Penempatan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Pamekasan Tahun 2016”** adalah benar-benar karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya dalam skripsi tersebut, diberi tanda citasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti, pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya peroleh dari skripsi tersebut.

Malang, 4 Januari 2018

Yang membuat pernyataan



Satria Atma Prayoga
NIM. 135120607111019

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Transparansi Proses Mutasi dan Penempatan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Pamekasan Tahun 2016”**. Penelitian ini merupakan salah satu syarat yang harus ditempuh dalam menyelesaikan pendidikan Strata 1 (S1) di Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Brawijaya. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Pamekasan terkait dengan transparansi yang dilakukan pemerintah daerah dalam proses mutasi Pegawai Negeri Sipil eselon II.

Sehubungan dengan proses pengerjaan skripsi ini, penulis sangat banyak sekali mendapatkan bimbingan, masukan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang membantu peneliti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Ungkapan terima kasih tersebut peneliti tujukan kepada :

1. Kedua orang tua tercinta, Drs. Herman Priyanto dan Supriatin yang tidak henti-hentinya memberikan doa, motivasi, serta dukungan moril dan materiil kepada peneliti.
2. Hertin Safitri dan R.M. Suaidy Avief selaku kakak yang selalu memberikan *support* kepada peneliti agar cepat menyelesaikan skripsi ini.
3. Fathur Rahman, S.IP., M.A dan Ratnaningsih Damayanti, S.IP., M.Ec.Dev selaku dosen pembimbing yang telah bersedia membimbing peneliti sampai selesainya skripsi ini.

4. Seluruh dosen serta karyawan Program Studi Ilmu Pemerintahan.
5. Para informan yang bersedia diwawancarai guna membantu lancarnya penelitian ini.
6. Keluarga Besar Bani Abd. Gaffar dan Bani Niti Tawi yang memberikan dukungan serta apresiasi kepada peneliti.
7. Teman-teman terbaik seperjuangan yang tergabung dalam Grup SIAP UMROH yang sudah peneliti anggap seperti keluarga sendiri, Hary Laksono, M. Aris Mauladani, M. Yuhda Irawan, Bayu Irawan Sasongko, Abd. Rouf, Rifqi Abdul Hafidh, Sofian Zulkarnaen, Octyan Danes Siregar, Ahmad Izzuddin, Abdillah Brilianto, dan Ach. Choirul Furqon.
8. Sahabat-sahabat terbaik sesama perantau dari pulau garam yang tergabung dalam TG-25 Squad, Ach. Dwiki Saputra, Kevin Akbar Hidayat, Alfian Wildan Mulifandi, Ardian Nur Hidayatullah, Radja Nur Rizqi
9. Teman-teman di IPM B yang juga membantu peneliti selama masa perkuliahan, Mitra Pratami, Febryana Dyah, Rinanda Hayoe, Marini Elshabrina, Syihab Azzuhri, Faizal Akbar Maulana, Dina Dwi Rahayu dan masih banyak lagi yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.
10. Teman-teman Ilmu Pemerintahan Angkatan 2013 yang mungkin tidak semua saya kenal dan tentunya tidak bisa saya sebutkan satu persatu.
11. Keluarga Besar HIMAP FISIP UB 2015 yang memberikan saya kesempatan untuk berorganisasi di kampus.
12. Sahabat-sahabat saya dalam bermusik yang tergabung dalam Flexible Band yang sangat *famous* pada zamannya Farhannurmaris Karel,

Romadhanil Iqbal Nizar, Parama Diptya Widayaka, Jaka Adi Prasetya
Wiraantaka.

13. Teman-teman penulis semasa SMA yang tergabung dalam Angkatan SSS'13
14. Untuk semua orang yang selama masa perkuliahan di Malang selalu saya repotkan dalam hal apapun mohon maaf apabila saya tidak bisa membalas kebaikan kalian satu persatu.
15. Terakhir, teruntuk “kamu” yang telah mengajarkan saya artinya berjuang dan mengerti artinya mengejar impian.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, peneliti memohon maaf kepada pembaca maupun semua pihak yang terlibat jikalau adanya kesalahan. Semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti maupun pembacanya.

Malang, 4 Januari 2018

Peneliti

ABSTRAK

Satria Atma Prayoga (2018). Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Brawijaya, Malang. Transparansi Proses Mutasi dan Penempatan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Pamekasan Tahun 2016. Dosen Pembimbing : Fathur Rahman, S.IP., M.A dan Ratnaningsih Damayanti, S.IP., M.Ec.Dev

Penelitian ini membahas tentang proses mutasi Pegawai Negeri Sipil yang terjadi di Kabupaten Pamekasan. Hal tersebut mulanya terjadi karena adanya pemberlakuan peraturan baru yang mengharuskan beberapa instansi melebur ataupun memisahkan diri dari instansi sebelumnya. Akibat dari diberlakukannya peraturan tersebut, delapan orang pegawai tidak memiliki posisi di instansi yang mengharuskan mereka harus melewati seleksi yakni *fit and assessment test* guna memperebutkan sembilan posisi kosong akibat peraturan baru tadi. Karena ada Sembilan posisi kosong, maka pemerintah kabupaten menggunakan cara rekrutmen terbuka untuk mengisi satu posisi yang kosong yakni Kepala Dinas Pendidikan yang notabene nya pola ini belum pernah dilakukan sebelumnya oleh pemerintah kabupaten. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui proses mutasi dan penempatan pegawai sudah transparan dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Peneliti menggunakan jenis penelitian secara kualitatif. Untuk pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi. Dasar yang dipilih peneliti untuk menganalisis kasus ini adalah tiga landasan pelaksanaan mutasi, yakni *merit system*, *seniority system*, dan *spoil system*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah kabupaten dalam melakukan mutasi sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku, walaupun dalam keputusan akhir tetap berada di tangan pimpinan tertinggi selaku yang memiliki wewenang. Begitu juga dengan penempatan-penempatan para pegawainya semua juga berdasarkan hasil penilaian yang sudah dilaksanakan pemerintah kabupaten bekerja sama dengan provinsi. Tetapi yang menjadi fokus dari penelitian ini yakni apakah proses mutasi yang dilakukan pemerintah kabupaten sudah transparan? Jawabannya tentu sudah karena dari awal pemerintah kabupaten melakukannya dengan berdasarkan peraturan-peraturan yang berlaku. Semua masyarakat dan pegawai pun mengetahui hasil mutasi yang diumumkan baik di surat kabar maupun media cetak.

Kata kunci : mutasi, *fit and assessment test*, transparansi.

ABSTRACT

Satria Atma Prayoga (2018). Study Program of Governmental Science, Faculty of Social Science and Political Science, Brawijaya University, Malang. Transparency of the Process of Movement and Placement of Civil Servants in Pamekasan District 2016 with Fathur Rahman, S.IP., M.A as a first supervisor and Ratnaningsih Damayanti, S.IP., M.Ec.Dev as a second supervisor

This research discusses about process of movement and placement of Civil Servant which happened in Pamekasan District. This was initially due to the implementation of a new regulation that requires several agencies to merge or separate from the previous agency. As a result of the implementation of the regulation, eight civil servants did not have positions in agencies that required them to pass the selection of fit and assessment tests to fight for nine vacant positions due to the new regulation. Because there are nine vacant positions, the district government uses an open recruitment method to fill an empty position ie the Head of the Education Office which in fact this pattern has never been done before by the district government. The purpose of this research is to know the process of movement and placement of civil servants whether it is transparent and in accordance with applicable rules. In the process of data collection, the authors use this type of qualitative research by using interviews and documentation. The basis of the authors selected to analyze this case are the three foundations of the implementation of mutations, namely merit system, seniority system, and spoil system. The results of this research, indicates that the district government's policy of movement is in accordance with the applicable procedures, although in the final decision remains in the hands of the supreme leader as having the authority. Likewise with the placement of its civil servants all also based on the fit and assessment test results that have been implemented by the district government in cooperation with the provincial government. But the focus of this research is whether the process of movement done by the district government has been transparent? The answer would have been. Because from the beginning the district government did so based on the rules that apply. All citizens and civil servants also know the mutation results announced both in newspapers and online media.

Keywords: movement, fit and assessment test, transparency.

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iii |
| PERNYATAAN ORISINALITAS | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| ABSTRAK | viii |
| ABSTRACT | ix |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR BAGAN | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| DAFTAR ISTILAH | xv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 19 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 19 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 20 |
| 1.4.1 Manfaat Akademis..... | 20 |
| 1.4.2 Manfaat Praktis..... | 21 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 22 |
| 2.1 Penelitian Terdahulu..... | 22 |
| 2.2 Kerangka Teoritik | 32 |
| 2.2.1 Mutasi | 33 |
| 2.2.1.1 Tujuan Mutasi | 34 |
| 2.2.1.2 Syarat-syarat Mutasi | 35 |
| 2.2.3 Penempatan Jabatan..... | 36 |
| 2.3 Alur Temuan Penelitian..... | 37 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 38 |
| 3.1 Jenis Penelitian | 38 |
| 3.2 Lokasi dan Objek Penelitian | 40 |
| 3.3 Jenis Data..... | 41 |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data | 42 |
| 3.4.1 Wawancara | 42 |
| 3.4.2 Dokumentasi | 45 |
| 3.5 Teknik Analisis Data | 46 |
| BAB IV GAMBARAN UMUM | 48 |
| 4.1 Lokasi Penelitian | 48 |
| 4.1.1 Visi dan Misi | 49 |
| 4.1.2 Pemerintahan dan Sumber Daya Aparatur | 52 |
| 4.2 Gambaran Umum Instansi | 56 |
| BAB V PROSES MUTASI JABATAN | 59 |
| 5.1 Seleksi Pegawai Sebelum Mutasi | 59 |
| 5.2 Penempatan dan Penunjukan Pegawai | 63 |

| | |
|---|-----------|
| 5.2.1 Pegawai Eselon II yang Terkena Dampak Mutasi..... | 63 |
| 5.2.2 Pandangan Pegawai Selain Eselon II..... | 67 |
| 5.2.3 Rekrutmen Terbuka Kepala Dinas Pendidikan..... | 68 |
| 5.3 Pengembangan Pegawai | 71 |
| 5.4 Konsekuensi Mutasi..... | 74 |
| BAB VI PENUTUP | 77 |
| 6.1 Kesimpulan | 77 |
| 6.2 Rekomendasi..... | 78 |
| 6.3 Keterbatasan Penelitian | 79 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR BAGAN

| | |
|---|----|
| Bagan 2.1 Alur Temuan Penelitian | 39 |
| Bagan 4.1 Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Pamekasan..... | 58 |
| Bagan 5.1 Proses Seleksi Pegawai Eselon II (<i>non-job</i>) | 62 |
| Bagan 5.2 Proses Rekrutmen Terbuka Kepala Dinas Pendidikan | 69 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 4.1 Peta Kabupaten Pamekasan..... | 49 |
|--|----|

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1.1 Skor dan Tipologi Perangkat Daerah | 7 |
| Tabel 1.2 Komposisi Instansi Sebelum dan Sesudah Penerapan PP No. 18 2016..... | 9 |
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu | 30 |
| Tabel 3.1 Daftar Informan..... | 45 |
| Tabel 4.1 Pegawai Pemkab Pamekasan Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... | 55 |
| Tabel 4.2 Pegawai Pemkab Pamekasan Berdasarkan Golongan | 56 |

DAFTAR ISTILAH

| | |
|---------------------|--|
| ASN | = Aparatur Sipil Negara. Menurut UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pengertian ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. |
| BKD | = Badan Kepegawaian Daerah. Sebuah instansi pemerintah yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian serta dapat ditugaskan untuk melaksanakan penyelenggaraan wewenang yang dilimpahkan oleh Pemerintah kepada Walikota selaku Wakil Pemerintah dalam rangka dekonsentrasi. |
| DP3 | = Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Penilaian yang diberikan atasan bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS, dan dilaksanakan dalam kurun waktu sekali setahun oleh pejabat penilai. |
| Eselon II | = Jabatan Eselon II setara dengan jabatan pimpinan tinggi pratama. Eselon II merupakan hierarki jabatan struktural lapis kedua, terdiri dari 2 jenjang yaitu Eselon IIA dan Eselon IIB. Jenjang pangkat bagi Eselon II adalah terendah Golongan IV/c dan tertinggi Golongan IV/d. Ini berarti secara kepangkatan, personelnnya juga sudah berpangkat pembina yang makna kepangkatannya adalah membina dan mengembangkan. |
| KASN | = Komisi Aparatur Sipil Negara. Komisi ASN berfungsi mengawasi pelaksanaan norma dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN, serta menjamin pelaksanaan sistem merit dalam perumusan Kebijakan dan Manajemen ASN pada Instansi Pemerintah. Menurut UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, KASN adalah lembaga nonstruktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik. |
| Jabatan Struktural | = Jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Kedudukan jabatan struktural bertingkat-tingkat dari tingkat yang terendah (eselon IV/b) hingga yang tertinggi (eselon I/a). |
| <i>Merit system</i> | = Menurut UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, <i>merit system</i> (sistem merit) adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politis, ras, warna kulit, |

| | |
|-------------------------|---|
| | agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. |
| Mutasi | = Perpindahan atau alih tugas dari suatu unit organisasi ke unit organisasi lain. Dasar yang digunakan untuk menentukan mutasi pegawai diantaranya adalah lamanya masa kerja di suatu bidang pekerjaan, kebutuhan organisasi, penyegaran organisasi, pengetahuan, dan keterampilan. |
| PNS | = Pegawai Negeri Sipil. Orang yang bekerja pada pemerintah atau negara. |
| <i>Seniority system</i> | = Mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak obyektif, karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru. |
| SKPD | = Satuan Kerja Perangkat Daerah. Perangkat Pemerintah daerah di Indonesia. SKPD adalah pelaksana fungsi eksekutif yang harus berkoordinasi agar penyelenggaraan pemerintah berjalan dengan baik. |
| <i>Spoil system</i> | = Mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (<i>like or dislike</i>). |
| Transparansi | = Dalam istilah politik, transparansi dapat diartikan sebagai keterbukaan dan pertanggungjawaban. |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah.¹ Dengan kata lainnya ASN merupakan orang-orang yang ditunjuk untuk menjalankan roda pemerintahan baik di pemerintahan pusat maupun di daerah. Hal tersebut tentunya membuat ASN harus bersikap dan bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku atau yang diatur dalam peraturan tertulis yakni Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Semua wilayah di Indonesia wajib berpedoman kepada peraturan tersebut dikarenakan Undang-Undang tersebut merupakan peraturan terbaru yang mengatur segala hal tentang Aparatur Sipil Negara.

Dalam suatu pemerintahan, Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga dituntut untuk melaksanakan apa yang sudah ditetapkan oleh negara, karena mereka merupakan subjek yang diciptakan oleh negara untuk melayani kebutuhan publik sesuai dengan prinsip dari Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal tersebut juga tertuang dalam peraturan yang dibuat pemerintah dan diwujudkan dalam Undang-

¹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 1.

Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada Pasal 3 yang menyebutkan tentang prinsip-prinsip dari ASN.²

- a) nilai dasar;
- b) kode etik dan perilaku;
- c) komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik;
- d) kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- e) kualifikasi akademik;
- f) jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan
- g) profesionalitas jabatan.

Berdasarkan peraturan tersebut berarti sudah jelas bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) harus menjunjung tinggi prinsip-prinsip yang nantinya diterapkan dalam menjalankan roda pemerintahan baik pusat maupun daerah.

Baru-baru ini, peraturan tersebut juga diberlakukan di Kabupaten Pamekasan. Pada akhir tahun 2016, tepatnya pada 30 Desember, Kabupaten Pamekasan melakukan perombakan jajaran pejabat di lingkungan pemerintah kabupaten (pemkab). Hal tersebut dilakukan tentunya guna mengacu pada peraturan baru yakni Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Berbagai pembenahan yang berkaitan dengan Aparatur Sipil Negara dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Pamekasan. Dari perombakan instansi pemerintahan yang di dalamnya meliputi peleburan dan pemisahan instansi, mutasi pegawai, hingga penempatan pejabat. Hal tersebut yang membuat peneliti ingin membahas tentang transparansi Pemerintah Kabupaten Pamekasan dalam melakukan penempatan dan pengisian yang dalam jabatan pegawai eselon II .

² Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 3.

Pertama, mutasi dan penempatan pejabat ini merupakan dampak dari peleburan dan pemisahan instansi yang dilakukan pemerintah berdasarkan peraturan baru. Acuan pelaksanaan peleburan dan pemisahan ini tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah. Dasar tersebut berdasarkan yang asas-asas pembentukan perangkat daerah dalam Pasal 2.³ Asas-asas tersebut terdiri dari 8 inti yang mendasari pembenahan urusan daerah.

- a) Asas Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah, adalah bahwa Perangkat Daerah hanya dibentuk untuk melaksanakan Urusan Pemerintahan berdasarkan asas otonomi dan Tugas Pembantuan.
- b) Asas Intensitas Urusan Pemerintahan dan Potensi Daerah, adalah bahwa penentuan jumlah dan susunan Perangkat Daerah didasarkan pada volume beban tugas untuk melaksanakan suatu Urusan Pemerintahan atau volume beban tugas untuk mendukung dan menunjang pelaksanaan Urusan Pemerintahan.
- c) Asas Efisiensi, adalah bahwa pembentukan Perangkat Daerah ditentukan berdasarkan perbandingan tingkat daya guna yang paling tinggi yang dapat diperoleh.
- d) Asas Efektivitas, adalah bahwa pembentukan Perangkat Daerah harus berorientasi pada tujuan yang tepat guna dan berdaya guna.
- e) Asas Pembagian Habis Tugas, adalah bahwa pembentukan Perangkat Daerah yang membagi habis tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan kepada Perangkat Daerah dan tidak terdapat suatu tugas dan fungsi yang dibebankan pada lebih dari satu Perangkat Daerah.
- f) Asas Rentang Kendali, adalah bahwa penentuan jumlah Perangkat Daerah dan jumlah unit kerja pada Perangkat Daerah didasarkan pada kemampuan pengendalian unit kerja bawahan.
- g) Asas Tata Kerja yang Jelas, adalah bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi Perangkat Daerah dan unit kerja pada Perangkat Daerah mempunyai hubungan kerja yang jelas, baik vertikal maupun horizontal.
- h) Asas Fleksibilitas, adalah bahwa penentuan tugas dan fungsi Perangkat Daerah dan unit kerja pada Perangkat Daerah memberikan ruang untuk

³ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dalam Pasal 2.

menampung tugas dan fungsi yang diamanatkan oleh ketentuan peraturan perundang-undangan setelah Peraturan Pemerintah ini ditetapkan.

Kedelapan asas tersebut harus mendasari seluruh Pemerintah Daerah dalam menyusun organisasi perangkat daerah. Penerapannya dilakukan mulai awal pemetaan urusan sampai dengan penetapan urusan di dalam peraturan daerah. Selain itu, penegasan tentang jenis perangkat daerah diatur dalam pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016. Perangkat daerah ditetapkan sesuai dengan jenjang pemerintah daerah, yaitu Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota.⁴ Jenis perangkat yang harus dipenuhi dalam struktur pemerintahan daerah yang berlaku pula bagi Kabupaten Pamekasan, yakni :

- a) sekretariat daerah;
- b) sekretariat DPRD;
- c) inspektorat;
- d) dinas;
- e) badan;
- f) kecamatan.

Kemudian, pembagian kewenangan perangkat daerah diatur secara tegas dalam dalam Pasal 15. Sebagaimana dijelaskan dalam asas pembentukan perangkat daerah yaitu pembagian tugas habis, maka pembentukan Perangkat Daerah yang membagi habis tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan kepada Perangkat Daerah dan tidak terdapat suatu tugas dan fungsi yang dibebankan pada lebih dari satu Perangkat Daerah. Sedangkan, perumpunan atau penggabungan perangkat daerah dinas daerah diatur dalam pasal 18. Perumpunan Urusan Pemerintahan dengan dilakukan dengan kriteria karena kedekatan

⁴ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dalam Pasal 5.

karakteristik Urusan Pemerintahan; dan/atau karena keterkaitan antar penyelenggaraan Urusan Pemerintahan.⁵

- (1) Urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar sebanyak 6 urusan yaitu : (a) pendidikan; (b) Kesehatan; (c) pekerjaan umum dan penataan ruang; (d) perumahan rakyat dan kawasan pemukiman; (e) ketentraman dan ketertiban umum dan perlindungan masyarakat; (f) sosial.
- (2) Urusan pemerintahan wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar sebanyak 18 urusan yaitu : (a) tenaga kerja; (b) pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak; (c) pangan; (d) pertanahan; (e) lingkungan hidup; (f) administrasi kependudukan dan pencatatan sipil; (g) pemberdayaan masyarakat dan desa; (h) pengendalian penduduk dan keluarga berencana; (i) perhubungan; (j) komunikasi dan informatika; (k) koperasi usaha kecil dan menengah; (l) penanaman modal; (m) kepemudaan dan olah raga; (n) statistik; (o) persandian; (p) kebudayaan; (q) perpustakaan; (r) kearsipan.
- (3) Urusan pemerintahan pilihan sebanyak 8 urusan yaitu : (a) kelautan dan perikanan; (b) pariwisata; (c) pertanian; (d) kehutanan; (e) energi dan sumber daya mineral; (f) perdagangan; (g) perindustrian; (h) transmigrasi.

Namun, jika dalam perhitungan nilai variabel suatu Urusan Pemerintahan tidak memenuhi syarat untuk dibentuk dinas daerah Kabupaten/Kota sendiri, maka Urusan Pemerintahan tersebut digabung dengan dinas lain. Penggabungan tersebut berdasarkan adanya kedekatan karakteristik Urusan Pemerintahan; dan/atau karena keterkaitan antar penyelenggaraan Urusan Pemerintahan.

Penggabungan urusan tersebut adalah meliputi⁶ :

- a. Pendidikan, Kebudayaan, kepemudaan dan Olah Raga serta Pariwisata,
- b. Kesehatan, Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil, serta Pemberdayaan Masyarakat dan Desa

⁵ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dalam Pasal 15 Ayat 3 – 5.

⁶ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dalam Pasal 15 Ayat 4.

- c. Ketentraman, Ketertiban Umum dan Perlindungan Masyarakat, sub urusan ketentraman dan ketertiban umum dan sub urusan kebakaran
- d. Penanaman Modal, Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perindustrian, Perdagangan, Energi dan Sumber Daya Mineral, Transmigrasi dan Tenaga Kerja
- e. Komunikasi dan Informatika, Statistik dan Persandian
- f. Perumahan dan Kawasan Pemukiman, Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Pertanahan, Perhubungan, Lingkungan Hidup, Kehutanan, Pangan, Pertanian serta Kelautan dan Perikanan,
- g. Perpustakaan dan Kearsipan

Kedua, pengaturan atas tipologi perangkat daerah didasarkan pada hasil pemetaan urusan pemerintahan. Pemetaan dilakukan dengan menggunakan aplikasi *online* yang sudah disediakan oleh Direktorat Jenderal Otonomi Daerah Kementerian Dalam Negeri bagi seluruh pemerintah daerah, melalui *website* <http://fasilitasi.otda.kemendagri.go.id>. Variabel yang digunakan ada 2 (dua) yaitu variabel umum dengan bobot 20% dan variabel teknis dengan bobot 80%. Variabel umum terdiri dari 3 (tiga) unsur (indikator) yaitu: jumlah penduduk, luas wilayah dan jumlah anggaran pendapatan dan belanja daerah. Sedangkan, variabel teknis ditetapkan berdasarkan beban tugas utama pada setiap urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah Kabupaten/Kota dan daerah kabupaten/kota serta fungsi penunjang urusan. Penentuan tipologi perangkat daerah secara umum dibagi menjadi 3 yaitu tipe A, Tipe B dan Tipe C. Penentuan tipologi didasarkan pada beban kerja perangkat daerah yang menjadi kewenangannya atau ditangani. Perangkat daerah tipe A adalah perangkat daerah dengan beban kerja yang besar, tipe B untuk perangkat daerah dengan beban kerja sedang dan tipe C untuk perangkat daerah dengan beban kerja kecil. Semakin besar beban kerja yang menjadi kewenangan dan tugas perangkat daerah, maka makin tinggi tipe nya dan semakin besar perangkat daerah yang dibutuhkan. Sebaliknya, makin kecil beban

kerja perangkat daerah, maka makin rendah tipologi perangkat daerah bersangkutan. Penentuan tipe perangkat daerah dilakukan berdasarkan hasil perhitungan skor/nilai pemetaan setiap urusan dengan menggunakan variabel umum dan teknis. Hasil perhitungan skor/nilai tersebut dan bentuk tipe perangkat daerah Kabupaten/Kota yaitu Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas, Badan, UPT Dinas dan Badan, dan Satuan Pendidikan, adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Skor dan Tipologi Perangkat Daerah

| Skor/Nilai | Perangkat Daerah | Cakupan Beban Kerja |
|-------------|----------------------|--------------------------------|
| > 800 | Tipe A | Fungsi beban kerja yang besar |
| > 600 – 800 | Tipe B | Fungsi beban kerja yang sedang |
| <= 600 | Tipe C | Fungsi beban kerja yang kecil |
| > 300 - 400 | Bidang | |
| < 300 | SubBidang atau Seksi | |

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2017.

Setiap tipe perangkat daerah memiliki susunan organisasi yang berbeda-beda sesuai dengan tipenya. Makin tinggi tipe perangkat daerah, maka makin besar pula susunan organisasi perangkat daerah, dan sebaliknya. Hal ini dikarenakan beban tugas dan pekerjaan juga berbeda, sehingga dibutuhkan jumlah perangkat jabatan yang berbeda pula. Secara umum susunan organisasi perangkat daerah Kabupaten/Kota dapat dibagi menjadi 8 perangkat daerah, yaitu sekretariat daerah, sekretariat DPRD, inspektorat, dinas daerah, unit pelaksana teknis dinas, badan daerah, unit pelaksana teknis badan daerah, dan kecamatan. Jelaslah bahwa proporsi tipe perangkat daerah akan memberikan dampak politik dan kebijakan yang besar bagi kepala daerah. Sehingga, kebijakan diskresi dalam bentuk

kebijakan penggabungan, pemecahan dan penambahan perangkat daerah sangat strategis. Banyak pejabat yang tidak memperoleh posisi akibat perampingan struktur organisasi sebagai hasil pemetaan tentu akan menjadi salah satu faktor pemicu konflik. Selain itu, mobilitas vertikal dalam bentuk jabatan karir juga terbatas. Padahal sudah ditegaskan bahwa jabatan perangkat daerah diisi oleh aparatur sipil negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (pasal 98). Maka, ketepatan pengambilan kebijakan tentang susunan organisasi yang tepat fungsi, tepat bentuk dan tepat ukuran benar-benar sangat dibutuhkan. Pemerintah daerah yang memiliki keterbatasan keuangan dan sumber daya aparatur, tentu akan memiliki struktur organisasi yang lebih ramping melalui berbagai bentuk penggabungan urusan dalam dinas dan/atau badan.

Ketiga, dengan adanya peraturan yang baru ini, muncul beberapa instansi baru dan adapun beberapa instansi yang melebur dengan instansi lain yang serumpun. Misalnya, di sektor Staf Ahli Bupati Pamekasan yang awalnya ada lima bidang yakni Bidang Hukum dan Politik; Bidang Pemerintahan; Bidang Pembangunan; Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia (SDM); serta Bidang Ekonomi dan Keuangan, kini dirampingkan menjadi 3 bidang saja, yakni Bidang Kemasyarakatan dan SDM; Bidang Ekonomi, Keuangan dan Pembangunan; serta Pemerintahan, Hukum dan Politik.⁷ Hal tersebut juga terjadi di beberapa instansi seperti Dinas Kehutanan dan Perkebunan yang melebur dengan Dinas Pertanian sehingga menjadi Dinas Tanaman Pangan, Holtikultura dan Perkebunan. Beberapa perubahan juga terjadi di beberapa instansi lain di baik

⁷ Hasil Wawancara dengan Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik Kabupaten Pamekasan, Herman Priyanto.

di sektor dinas, badan, maupun kantor. Hal tersebut tentunya berdasarkan kebutuhan Pemerintah Kabupaten Pamekasan yang disesuaikan dengan peraturan terbaru yakni Peraturan Pemerintah pusat yakni Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah yang tentunya merupakan turunan dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Lebih lengkapnya akan disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1.2 Komposisi Instansi Sebelum dan Sesudah Penerapan PP No. 18 Tahun 2016

| Sebelum Penerapan | Sesudah Penerapan |
|--|--|
| Staf Ahli : - Bidang Hukum dan Politik - Bidang Pemerintahan - Bidang Pembangunan - Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia (SDM) - Bidang Ekonomi dan Keuangan | Staf Ahli : - Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik - Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia (SDM) - Bidang Ekonomi, Keuangan dan Pembangunan |
| - Dinas Pekerjaan Umum, Cipta Karya dan Tata Ruang - Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga - Dinas Pekerjaan Umum Pengairan | - Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang |
| - Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi | - Dinas Sosial - Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi |
| - Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Kebudayaan | - Dinas Kepemudaan dan Olahraga - Dinas Pariwisata dan Kebudayaan |
| - Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika | - Dinas Perhubungan - Dinas Komunikasi dan Informatika |
| - Dinas Pertanian - Dinas Kehutanan dan Perkebunan | - Dinas Tanaman Pangan, Holtikultura, dan Perkebunan |

| | |
|---|--|
| - Badan Lingkungan Hidup | - Dinas Lingkungan Hidup |
| - Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana | - Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana |
| - Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa | - Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa |
| - Kantor Ketahanan Pangan | - Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan |
| - Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu | - Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu |
| - Kantor Perpustakaan Umum dan Arsip | - Dinas Perpustakaan dan Kearsipan |
| - Salah satu bidang di Dinas Pekerjaan Umum, Cipta Karya dan Tata Ruang | - Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman |
| - Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah - Dinas Pendapatan Daerah | - Badan Keuangan Daerah |
| - Badan Kepegawaian Daerah | - Badan Kepegawaian & Pengembangan Sumber Daya Manusia |

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2017.

Namun, setelah diterapkannya peraturan ini, sebanyak delapan pejabat eselon II tidak memiliki jabatan (*non-job*) dikarenakan adanya instansi-instansi yang melebur atau memisahkan diri. Walaupun sebenarnya, hal tersebut tidak menjadi masalah karena ada sembilan kursi yang akan diperebutkan untuk mengisi kekosongan kursi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)⁸, yakni :

1. Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum, dan Politik
2. Staf Ahli Bidang Ekonomi, Keuangan, dan Pembangunan
3. Dinas Pendidikan
4. Dinas Komunikasi dan Informatika
5. Dinas Sosial

⁸ *Ibid.*

6. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan
7. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan
8. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
9. Dinas Perhubungan

Jadi sudah pasti pejabat yang *non-job* tadi pasti menempati posisi yang setara dengan jabatan mereka sebelumnya.

Selanjutnya, berdasarkan hasil dari perumusan kebijakan pemerintah daerah yang dalam hal ini telah melakukan peleburan dan pemisahan instansi, akhirnya sebanyak 710 pejabat di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pamekasan terkena dampak dari penerapan peraturan baru tersebut. Penempatan pejabat disesuaikan dengan struktur organisasi perangkat daerah (SOPD) yang baru. Dari 710 pejabat itu, di antaranya jabatan pimpinan tinggi (JPT) Pratama sebanyak 33 orang. Jabatan administrator eselon III sebanyak 157 orang dan jabatan pengawas eselon IV sebanyak 507 orang.⁹ Dalam hal ini, sektor terbanyak yang dirombak adalah PNS dengan eselon IV yang terdiri dari Kepala Sub Bagian (Kasubag) dan Kepala Seksi (Kasi) di suatu instansi Pemerintahan Kabupaten Pamekasan. Tetapi tidak semua pejabat di mutasi, adapun beberapa pejabat yang tetap dipertahankan posisinya. Sebagian dimutasi dan sebagian lagi dikukuhkan. Dikukuhkan di sini, artinya tetap dijabat semula, tidak dimutasi atau dipromosikan. Menurut Bupati Pamekasan, Achmad Syafii, sebelum mengambil keputusan, pihaknya melakukan banyak pertimbangan. Bahkan untuk pejabat eselon II melalui proses *fit and assesment test*. Hal tersebut tentunya harus dilakukan berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

⁹ <http://surabaya.tribunnews.com/2016/12/30/pemkab-pamekasan-mutasi-710-pejabat-bupati-pejabat-ditolak-masyarakat-hendaknya-jadi-koreksi>. Diakses pada tanggal 20 Maret 2017 pukul 03.15 WIB.

juga sudah tertulis peraturan mengenai mutasi pejabat, yang terdapat dalam Pasal 73 ayat (1) sampai dengan (8)¹⁰.

Tetapi, permasalahan baru justru muncul setelah adanya penempatan pejabat eselon II yang sebelumnya tidak memiliki jabatan. Hal tersebut dikarenakan Dinas Pendidikan yang notabene elemen dan merupakan salah satu instansi penting dari suatu daerah yang malah yang dikosongkan. Hal tersebut menimbulkan tanda tanya besar di kalangan masyarakat. Beberapa pertanyaan muncul dari setiap lapisan masyarakat yang ada di luar pusaran Pemerintahan Kabupaten Pamekasan, salah satunya argumen dari sektor pendidikan yang mengkritisi kebijakan Pemerintah Kabupaten Pamekasan dalam melakukan mutasi besar-besaran ini yakni Pembantu Rektor III Universitas Madura, Abubakar Basyarahil. Beliau mengungkapkan kekecewaannya dikarenakan kekosongan jabatan Kepala Dinas Pendidikan dibiarkan terlalu lama semenjak sepeninggal kepala dinas sebelumnya, yakni Yusuf Suhartono. Sejak saat itu pula jabatan Kepala Dinas Pendidikan tidak lagi definitif.

“Saya tidak memahami logika apa yang digunakan oleh kepala daerah. Tetapi memang agak terasa tidak pas dan tidak proporsional ketika sampai saat ini jabatan Kepala Dinas Pendidikan yang sudah ditinggalkan terlalu lama tetap dikosongkan. Seharusnya Pemerintah Kabupaten Pamekasan berani memberikan kepastian pada instansi ini dalam struktur jabatan itu. Jikalau nantinya diadakan lelang jabatan dan tidak menghasilkan sosok yang tepat, jadi masalah lagi nanti. Ini jelas sangat merugikan pendidikan.”¹¹

¹⁰ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 73 ayat (1) sampai dengan (8) : Mutasi.

¹¹ Kutipan Wawancara dalam Harian Radar Madura, Edisi Senin 9 Januari 2017 dengan Pembantu Rektor Pembantu Rektor III Universitas Madura, Abubakar Basyarahil.

Padahal momentum mutasi besar-besaran ini merupakan kesempatan bagi Bupati Pamekasan untuk mengisi kekosongan jabatan eselon II tersebut. Tetapi, pada saat itu Bupati berkehendak lain dengan tetap mengosongkan jabatan penting itu dan seakan menganggap Dinas Pendidikan bukan prioritas sehingga lebih memilih mengisi pos-pos jabatan kepala dinas di dinas-dinas baru seperti Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (Disparbud) ataupun Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) yang merupakan pecahan dari Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo).

Selain itu keputusan mengenai pengosongan jabatan Kepala Dinas Pendidikan tersebut sangatlah tidak pas dan proporsional mengingat *trademark* dari Kabupaten Pamekasan yang menahbiskan diri sebagai Kota Pendidikan dan ketika jabatan Kepala Dinas Pendidikan dikosongkan, justru mencederai identitas Kota Pendidikan tersebut.¹² Tetapi setelah di konfirmasi ke pihak Pemerintah Kabupaten Pamekasan, jabatan Kepala Dinas Pendidikan akan di lelang atau melalui rekrutmen terbuka. *Statement* tersebut justru semakin membuat Abubakar tidak setuju. Menurutnya, alasan yang disampaikan Bupati Pamekasan kurang menjawab argumennya. Sebab, lelang jabatan membutuhkan waktu yang cukup lama lagi dan dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Pamekasan harus berkoordinasi lagi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan kebetulan Pemerintah Kabupaten Pamekasan sebelumnya tidak pernah melakukan lelang jabatan sehingga nantinya lelang tersebut hanya akan dijadikan eksperimen atau

¹² *Ibid.*

kelinci percobaan. Dengan demikian, untuk mendefinitifkan Kepala Dinas Pendidikan butuh waktu yang panjang.

Sebelumnya, atau tepatnya pada tanggal 7 Januari 2017 juga diadakan *focus group discussion* (FGD) bertemakan “Membedah Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Pamekasan”. Dalam acara tersebut, para peserta FGD mulai menyatakan argumennya terhadap mutasi besar-besaran yang dianggap sarat akan nuansa politik. Salah satunya menurut Presiden Mahasiswa Universitas Madura, Abdul Bari yang menilai bahwa ada tiga aroma yang terasa dalam mutasi jabatan di Kabupaten Pamekasan.

“Pertama, aroma kekerabatan atau kedekatan emosional secara kekeluargaan maupun politik. Kedua, mutasi kali ini diwarnai transaksi jual beli namun dalam hal ini sangatlah lumrah dan terjadi di beberapa daerah selain Pamekasan. Ketiga, adalah kepentingan politik dalam pengisian pos-pos jabatan strategis.”¹³

Pendapat lain juga disampaikan oleh Pengurus Cabang IKA PMII Pamekasan, Ribut Baidi. Kejanggalan mengenai mutasi jabatan ini juga terlihat dengan keputusan diturunkannya Kepala Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah, Akhmad Zaini menjadi sekretaris di lembaga yang sama. Padahal, Zaini memiliki segudang prestasi selama menjadi pimpinan Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah. Menurut Ribut Baidi :

“Dengan diturunkannya Kepala Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah sebagai sekretaris, hal tersebut bisa menekannya secara psikologis. Kalaupun alasannya karena terganjal eselon dan tidak memenuhi syarat

¹³ Kutipan Pendapat dari Presiden Mahasiswa Universitas Madura, Abdul Bari pada acara *focus group discussion* (FGD) “Membedah Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Pamekasan” dalam Harian Radar Madura, Edisi Minggu 8 Januari 2017.

untuk menjadi kepala dinas, kenapa tidak dipindah ke instansi lain agar tidak resisten.”¹⁴

Argumen tersebut kemudian ditanggapi oleh perwakilan dari Pemerintah Kabupaten Pamekasan sekaligus Kepala BKD Pamekasan, Lukman Hedi Mahdia. Beliau memaparkan jika mutasi yang berlangsung akhir tahun 2016 kemarin murni karena penyesuaian dengan struktur organisasi yang baru. Dari delapan pejabat eselon yang tidak memiliki jabatan, kemudian di tempatkan di posisi yang kosong.

“Setelah diisi, akhirnya Dinas Pendidikan dikosongkan dan nantinya akan diisi melalui rekrutmen terbuka atau lelang jabatan. Terkait posisi Kepala Perpustakaan yang diturunkan menjadi sekretaris adalah murni terkendala eselon. Akhmad Zaini saat ini masih eselon III dan menjabat sebagai Kepala Kantor, sedangkan dalam struktur organisasi yang baru Perpustakaan tidak lagi menjadi kantor melainkan berubah nomenklatur menjadi dinas.”¹⁵

Jika sudah demikian, maka mau tidak mau dan karena kebijakan sudah diketuk palu oleh Bupati Pamekasan, semua yang ada di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Pamekasan wajib melaksanakan apa yang sudah diinstruksikan. Termasuk menjalankan proses rekrutmen terbuka untuk Kepala Dinas Pendidikan. Namun nantinya proses penempatan jabatan ini akan dilakukan secara terbuka dan kompetitif, tentunya dengan mengedepankan aspek kemampuan individu, kepangkatan, hasil pendidikan dan pelatihan, serta *track record* pegawai tersebut

¹⁴ Kutipan Pendapat dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pamekasan, Lukman Hedi Mahdia pada acara *focus group discussion* (FGD) “Membedah Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Pamekasan” dalam Harian Radar Madura, Edisi Minggu 8 Januari 2017.

¹⁵ Kutipan Pendapat dari Presiden Mahasiswa Universitas Madura, Abdul Bari pada acara *focus group discussion* (FGD) “Membedah Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Pamekasan” dalam Harian Radar Madura, Edisi Minggu 8 Januari 2017.

sesuai dengan yang diamatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada Pasal 108 ayat (3) dan (4).¹⁶

Beberapa penjelasan diatas merupakan latar belakang munculnya polemik yang terjadi setelah adanya mutasi jabatan dengan diberlakukannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Asumsi beberapa pihak dan juga peneliti diatas merupakan asumsi dasar yang nantinya menjadi awal dilakukannya penelitian ini. Dilakukanya penelitian ini juga berangkat dari mencuatnya kabar yang menyebutkan bahwa proses mutasi dan penempatan pegawai ini mengandung adanya politik yang tidak sehat atau dalam kutipan wawancara diatas dikatakan adanya aroma kekerabatan dan transaksi jual beli jabatan dalam pelaksanaan mutasi jabatan ini. Adapun yang nantinya akan dibahas lebih mendalam dalam penelitian ini mengenai apa yang mendasari dan pertimbangan apa yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Pamekasan dalam melakukan peleburan dan pemisahan beberapa instansi yang dilakukan Selain itu, yang menarik peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah proses rekrutmen terbuka yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Pamekasan dalam memilih Kepala Dinas Pendidikan yang merupakan kali pertama dilakukan pada instansi di Kabupaten Pamekasan.

Penelitian ini juga dikatakan berbeda dengan penelitian yang sebelum-sebelumnya. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil komparasi dengan beberapa penelitian yang sudah dilakukan dan dimuat dalam jurnal internasional. Seperti

¹⁶ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal 108 ayat (3) dan (4) : Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.

dalam penelitian yang dilakukan oleh Alina Ciobanu yang di dalamnya menyatakan :

“The purpose of our study is to provide a up-to-date comparative analysis of the practices used in civil servants recruitment and selection in European Union countries and to identify recent reform tendencies in this area. Civil service recruitment systems have been analysed in terms of competency delegation, methods used in civil servants selection and openness of the recruitment process towards candidates coming from outside the civil service system.”¹⁷

Jadi dalam hal ini, peneliti menjelaskan atau memfokuskan penelitiannya untuk melakukan analisis komparatif tentang praktik rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Negara-negara Uni Eropa yang di dalamnya juga membahas tentang keterbukaan dalam proses rekrutmen serta mulai ditinggalkannya sistem perekrutan yang sudah lama karena mengikuti perkembangan zaman.

Penelitian lain yang dilakukan di Jepang yakni mengenai rekrutmen Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan oleh Pemerintah Jepang didominasi oleh lulusan dari *University of Tokyo (Todai)*. Sementara itu di posisi kedua ditempati oleh *University of Kyoto (Kyodai)*.

“One of the most widely publicized traits of the Japanese civil service is the dominance of graduates of the University of Tokyo (Todai), the University of Kyoto (Kyodai) has retained its position as the number two source of senior bureaucrats in the postwar period. From 1976 to 1982 Todai and Kyodai together provided over half of all successful candidates in the Higher Civil Service Examinations.”¹⁸

¹⁷ Alina Ciobanu, “Civil Servants' Recruitment And Selection Practices In European Union Member States”. *Management Research And Practice Vol. 7 Issue 3, 2015, 21.*

¹⁸ B. C. Koh, “The Recruitment of Higher Civil Servants in Japan: A Comparative Perspective”. *Asian Survey, Vol. 25, No. 3, Maret 1985, 299-300.*

Bahkan dalam proses seleksinya, justru yang diutamakan untuk menempati jabatan Pegawai Negeri Sipil adalah para lulusan sarjana hukum (*law graduates*). Selain itu, kesempatan para wanita untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil jauh lebih kecil karena di Jepang pemerintahannya didominasi oleh kaum pria.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan yakni membandingkan tentang bagaimana proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil antara Kenya dengan India. Jadi di Kenya proses rekrutmen tidak menjelaskan dan menetapkan secara spesifik tentang pendidikan minimal yang harus dimiliki oleh calon pegawainya, sehingga siapapun ataupun lulusan apapun bisa bergabung atau mendaftar menjadi Pegawai Negeri Sipil. Sementara itu, di India Pegawai Negeri Sipil harus lulusan dari universitas yang sudah terdaftar dan terdata di Undang-Undang Parlemen atau Undang-Undang legislatif Pusat/Negara Bagian.¹⁹

Berdasarkan komparasi dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan, dimana penelitian-penelitian yang pernah dilakukan hanya mengkaji tentang proses rekrutmen, baik dari segi analisis maupun perbandingan. Sedangkan yang terbaru dalam penelitian ini yakni pembahasan mengenai apakah langkah yang dilakukan ini sudah transparan dan tidak ada campur tangan dari pihak manapun dalam proses mutasi jabatan, peleburan dan pemisahan instansi serta proses rekrutmen terbuka Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Pamekasan. Maka dari itu, peneliti akan mengkaji secara mendalam dan menjadikannya sebagai judul

¹⁹ Ratemo Tom Junior, "Eligibility Criteria for Recruitment and Promotion of Civil Servants in Kenya and India: A Comparative Study". *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research (APJMER)*, Volume 2 Issue 3, June 2013, 28.

penelitian ini yakni tentang **“Transparansi Proses Mutasi Dan Penempatan Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Pamekasan Tahun 2016.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti memfokuskan beberapa pembahasan mengenai mutasi dan penempatan pegawai yang terjadi karena adanya instansi yang baru dan yang melebur dalam hal ini terkait dengan tema yang diangkat tentang transparansi proses mutasi dan penempatan pegawai negeri sipil di Kabupaten Pamekasan dengan memunculkan pertanyaan utama, yakni : Bagaimana transparansi dalam proses mutasi dan penempatan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Pamekasan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan atas dasar mutasi dan penempatan dalam tubuh kepegawaian yang terjadi di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Pamekasan dan memiliki beberapa tujuan, yakni :

1. Untuk mengetahui bagaimana proses mutasi dan pengisian jabatan terhadap pegawai eselon II di Kabupaten Pamekasan
2. Untuk mengetahui apakah Pemerintah Kabupaten Pamekasan sudah melakukan proses mutasi sesuai dengan prosedur yang berlaku.
3. Untuk mengetahui sejauh mana proses rekrutmen terbuka yang dilakukan di posisi Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Pamekasan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian tentang “Transparansi Proses Mutasi Dan Penempatan Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Pamekasan Tahun 2016” ini memberikan dua manfaat yang dapat diperoleh, baik manfaat secara akademis maupun manfaat secara praktis.

1.4.1 Manfaat Akademis

Manfaat akademis yang dapat diperoleh terkait dengan penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman baru berkaitan dengan apa yang diperoleh peneliti mengenai proses mutasi Pegawai Negeri Sipil dan instansi pemerintahan yang terjadi di dalam tubuh birokrasi Kabupaten Pamekasan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk memperdalam dan memperluas wawasan keilmuan sebagai wujud partisipasi pengembangan Ilmu Pemerintahan, terutama studi tentang birokrasi dan pemerintahan daerah.
3. Sebagai dasar penelitian dan bahan perbandingan selanjutnya dalam melakukan penelitian yang mengangkat tema terkait penataan dalam birokrasi di pemerintahan daerah.

1.4.2 Manfaat Praktis

Sedangkan, manfaat praktis yang diperoleh dalam penelitian terkait dengan penelitian ini, yaitu :

1. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai motivasi dan pedoman bagi Pemerintah Kabupaten Pamekasan serta seluruh elemen masyarakat untuk terus bekerja sama secara berkesinambungan dalam upaya memajukan pemerintahan daerah.
2. Sebagai acuan pemerintah daerah untuk membuat kebijakan atau regulasi guna menyelaraskan dengan pendapat masyarakat .
3. Sebagai sumber informasi sekaligus bahan pertimbangan bagi daerah-daerah lain yang akan melakukan perombakan dalam sektor birokra

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memaparkan tiga hal penting. *Pertama*, studi terdahulu, bagian ini merupakan acuan atau referensi bagi peneliti untuk melakukan penelitian serta dapat menerangkan keorisinalitas penelitian yang dilakukan oleh peneliti. *Kedua*, teori tentang manajemen kepegawaian yang digunakan sebagai pisau analisis penelitian guna menciptakan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sesuai dengan prosedur dan kompetensinya. *Ketiga*, alur temuan yang merupakan bagian yang menampilkan hasil dari penelitian yang dilakukan pada pegawai dan instansi pemerintahan di Kabupaten Pamekasan.

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini dipaparkan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Dipaparkannya penelitian terdahulu ini dengan maksud untuk melihat urgensi kajian mengenai proses mutasi jabatan terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN). Selanjutnya menjadi bahan perbandingan sekaligus referensi berkenaan dengan penelitian ini.

Pertama, Muhammad Wahyu T, “Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Luwu Utara”¹, diterbitkan pada tahun 2014. Tulisan ini menjelaskan tentang gambaran atau penjelasan tentang pelaksanaan mutasi

¹ Muhammad Wahyu T, “Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Luwu Utara”, Skripsi Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin Makassar, 2014. Diunduh dari <http://repository.unhas.ac.id/handle/> pada tanggal 10 Maret 2017 pukul 03.15 WIB.

jabatan di Pemerintah Kabupaten Luwu Utara apakah sudah sesuai dengan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di bidangnya masing-masing dan bagaimana implikasi politik, pemerintahan, dan administratif dalam pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Luwu Utara. Selain itu, peneliti berharap bahwa penelitian ini nantinya akan dijadikan bahan masukan atau evaluasi bagi lembaga pemerintahan daerah Kabupaten Luwu Utara dalam pelaksanaan mutasi jabatan di Kabupaten Luwu Utara. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan tujuan untuk memberikan gambaran faktual mengenai pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Luwu Utara dalam hal penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) serta mengetahui bagaimana implikasi dari pelaksanaan mutasi jabatan di pemerintah Kabupaten Luwu Utara.

Hasilnya, penelitian tentang “Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Luwu Utara” ini menunjukkan bahwa mutasi jabatan di pemerintah Kabupaten Luwu Utara diselenggarakan dalam rangka penyegaran organisasi agar tidak terjadi kejenuhan bagi PNS serta untuk peningkatan karir PNS. Pada umumnya, penempatan pegawai sudah sesuai dengan kompetensi di bidangnya masing-masing. Namun, masih ada beberapa penempatan PNS yang tidak sesuai tetapi dinilai berdasarkan pengalamannya dalam bidang tersebut serta masih ada penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan persyaratan kepangkatan. Mutasi yang diselenggarakan pada Tahun 2014 yaitu pada Bulan Januari dan April di pemerintah Kabupaten Luwu Utara tidak menunjukkan implikasi politik pemerintahan maupun administratif yang signifikan.

Kedua, Michael Een, “Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”², diterbitkan pada tahun 2015. Tulisan ini mengulas tentang gambaran bagaimana pelaksanaan promosi dan mutasi jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Kutai Barat pada tahun 2011 serta untuk mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat terutama terdapat ketidaksesuaian kompetensi aparatur serta promosi dan mutasi yang tidak sesuai dengan jabatan dan pangkat/golongan. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Barat.

Hasil penelitian ini, menunjukan bahwa pelaksanaan promosi dan mutasi jabatan struktural di Kabupaten Kutai Barat hanya menggunakan syarat-syarat kepangkatan tanpa memperhatikan kompetensi pegawai, syarat prestasi kerja hanya dinilai berdasarkan penilaian di Daftar Penilaian Pelaksanaan Pegawai (DP3) yang dinilai oleh atasan yang bersangkutan, pengalaman kerja atau jabatan hanya memperhatikan pengalaman pada tingkatan eselon, tingkat pendidikan yang tidak disesuaikan dengan kompetensi jabatan, senioritas dalam kepangkatan hanya diperhatikan untuk jabatan pada tingkatan eselon II, serta pendidikan dan pelatihan yang diikuti setelah menduduki jabatan.

Ketiga, Muhammad Reza, “Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir Pegawai : Studi Kasus Kejaksaan Tinggi Jawa Barat”³, diterbitkan pada tahun 2008. Tulisan ini memaparkan tentang faktor-

² Michael Een, “Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, *e-Journal Pemerintahan Integratif* Volume 3 Nomor 1 2015: 211-225, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman, 2015. Diunduh dari <http://ejournal.pin.or.id/site/?p=762> pada tanggal 10 Maret 2017 pukul 03.21 WIB.

³ Muhammad Reza, “Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir Pegawai : Studi Kasus Kejaksaan Tinggi Jawa Barat”, Skripsi Departemen Manajemen, Fakultas

faktor yang mempengaruhi mutasi dan promosi jabatan di Kejaksaan Tinggi Jawa Barat serta menganalisis pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karir pegawai pada Kejaksaan Tinggi Jawa Barat. Pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan di lingkungan Kejaksaan Tinggi Jawa Barat dilakukan berdasarkan tingkat pendidikan, kecakapan, dan kemampuan teknis. Mutasi dan promosi jabatan mempunyai pengaruh terhadap pengembangan karir pegawai, hal ini ditunjukkan dengan tingkat korelasi sebesar 0,590. Implikasinya pegawai di lingkungan Kejaksaan Tinggi Jawa Barat yang menjadi sampel dalam penelitian ini menganggap mutasi dan promosi jabatan memberikan pengaruh negatif terhadap pengembangan karirnya, dikarenakan adanya mutasi yang mengharuskan pegawai untuk ke luar daerah. Namun masih terdapat hubungan positif dan dapat dipercaya antara mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karir pegawai di lingkungan Kejaksaan Tinggi Jawa sehingga mutasi, promosi jabatan, dan pengembangan karir yang dilaksanakan Kejaksaan Tinggi Jawa Barat mampu memberikan hal-hal positif bagi pegawai seperti menambah ilmu pengetahuan dan pengalaman, meningkatkan semangat kerja, serta efisiensi dan efektivitas kerja yang lebih baik.

Keempat, Doni Harpaiza, “Analisis Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru”⁴, diterbitkan tahun 2014. Tulisan ini membahas tentang penelitian yang dilakukan di lingkungan Pemerintah Kota

Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, 2008. Diunduh dari <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/18071> pada tanggal 10 Maret 2017 pukul 03.34 WIB.

⁴ Doni Harpaiza, “Analisis Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru”, Skripsi Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2014. Diunduh dari <http://repository.uin-suska.ac.id/4102/> pada tanggal 10 Maret 2017 pukul 19.55 WIB.

Pekanbaru dan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana mutasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. Kemudian tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis mutasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah teknik observasi, kuesioner, dan wawancara. Kemudian teknik analisis data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif.

Dalam penelitian ini, analisis mutasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah kota Pekanbaru diukur melalui indikator dalam melaksanakan mutasi dipertimbangkan melalui faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu kebijakan mutasi disebabkan oleh peraturan, kebijakan mutasi atas dasar prinsip *the right man on the right place*, kebijakan mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja, kebijakan mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal, kebijakan mutasi untuk mengurangi *labor turn over*, dan kebijakan mutasi harus terkoordinasi. Hasil dari pengukuran terhadap masing-masing indikator penelitian yang dilakukan dan didapat bahwa mutasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru terlaksana dalam kategori baik dengan persentase 67,76%.

Kelima, Fitria Ulfah, “Pelaksanaan Mutasi Transfer dan Promosi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah di Kabupaten Kapuas”⁵, diterbitkan pada

⁵ Fitria Ulfah, “Pelaksanaan Mutasi Transfer dan Promosi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah di Kabupaten Kapuas”, Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan Lokal, Volume II Edisi 2,

tahun 2013. Tulisan ini mengulas tentang pelaksanaan mutasi transfer dan promosi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah di Kabupaten Kapuas yang telah mengikuti prosedur yang mengacu pada Undang-undang yang berlaku secara nasional mengenai peraturan pelaksanaan mutasi. Namun dalam pelaksanaannya belum berdasarkan *merit system* karena prestasi kerja bukanlah menjadi pertimbangan satusatunya dan belum memperhatikan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang seharusnya menjadi dasar dalam penempatan seorang pegawai. Pelaksanaan mutasi pegawai pada Sekretariat Daerah di Kabupaten Kapuas lebih cenderung menganut *spoil system* yaitu berdasarkan hubungan kedekatan dengan pimpinan, karena dalam mutasi pegawai ditentukan oleh keputusan pimpinan baik pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang mengusul maupun bupati sebagai pejabat pembina kepegawaian daerah yang mengambil keputusan akhir dalam mutasi pegawai.

Keenam, Salina Diana Herdianto, “Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perhutani Jakarta”⁶, diterbitkan tahun 2013. Tulisan ini memaparkan tentang penelitian untuk mengetahui apakah mutasi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Perum Perhutani Jakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani Jakarta. Metode penelitian yang dipakai dalam

Juli-Desember 2013 Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat.

Diunduh dari <http://ppjp.unlam.ac.id/journal/index.php/JIPPL/article/view/899> pada tanggal 10 Maret 2017 pukul 16.05 WIB.

⁶ Salina Diana Herdianto, “*Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perhutani Jakarta*”, Skripsi Jurusan Manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ahmad Dahlan Jakarta, 2013. Diunduh dari <http://www.stiead.ac.id/> pada tanggal 8 Maret 2017, pukul 22.50 WIB.

memperoleh data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Untuk menganalisis pengaruh mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Perum Perhutani Jakarta adalah menggunakan persamaan regresi linier sederhana. Catatan yang peneliti berikan kepada Pimpinan Perum Perhutani Jakarta yakni, Pimpinan hendaknya meneruskan program mutasi jabatan secara berkala tersebut. Namun tetap, program mutasi jabatan ini dilakukan sesuai dengan Peraturan Pemerintah yang berlaku atau sesuai dengan Surat Keputusan Direksi yang disesuaikan berdasarkan Undang-Undang Kepegawaian Negara Republik Indonesia. Sehingga tercapainya tujuan perusahaan yang optimal.

Ketujuh, Triana Karina, “Pengaruh Mutasi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja : Studi Terhadap Pegawai Kantor Besar PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember”⁷, diterbitkan pada tahun 2013. Tulisan ini membahas tentang apakah ada pengaruh mutasi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Besar PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember. Populasinya adalah seluruh pegawai Kantor Besar PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember yang berjumlah 160 pegawai. Teknik sampel yang digunakan adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*. Dengan jumlah pegawai yaitu sebesar 40 pegawai yang diambil secara random sebagai *sample* dengan syarat termasuk pegawai tetap dan pernah mengalami mutasi atau pemindahan.

⁷ Triana Karina, “*Pengaruh Mutasi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja : Studi Terhadap Pegawai Kantor Besar PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember*”, Skripsi Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember, 2013. Diunduh dari <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/59142> pada tanggal 10 Maret 2017 pukul 19.31 WB.

Berdasarkan perhitungan, muncul temuan bahwa H_0 ditolak, artinya ada pengaruh yang sangat kuat antara mutasi pegawai dengan produktivitas kerja pegawai Kantor Besar DAOP 9 Jember. Berdasarkan hasil analisis penelitian ini, maka H_a yang menyebutkan bahwa “ada pengaruh mutasi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Besar PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember” diterima dan teori yang digunakan dalam penelitian ini bisa diterapkan di lingkungan Kantor Besar DAOP 9 Jember.

Berdasarkan sejumlah penelitian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang telah disebutkan. Penelitian-penelitian sebelumnya sebagian besar memaparkan tentang analisis, pengaruh, berdasarkan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini juga bisa dikatakan baru karena penelitian sebelumnya seperti yang dijelaskan diatas rata-rata yang dikaji melalui ranah studi ekonomi. Selain itu, penelitian ini fokus membahas penataan Pegawai Negeri Sipil dan instansi pemerintahan di Kabupaten Pamekasan yang terjadi akibat adanya instruksi dari pemerintah pusat agar pemerintah daerah menyesuaikan dengan peraturan yang berlaku saat ini yakni Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Adapun dalam penelitian ini juga akan dibahas mengenai pertimbangan dari Pemerintah Kabupaten Pamekasan dalam melakukan peleburan maupun pemisahan beberapa instansi pemerintahan. Selain itu, dalam penelitian ini juga akan dibahas apakah pejabat yang terkena mutasi di lingkungan Kabupaten Pamekasan sudah menempati posisi sesuai dengan kompetensinya. Terakhir, dalam penelitian ini juga membahas pola rekrutmen terbuka yang baru pertama

kali diadakan oleh Pemerintah Kabupaten Pamekasan dalam perekrutan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Pamekasan. Berdasarkan beberapa deskripsi penjelasan di atas merupakan penelitian terdahulu mengenai pelaksanaan mutasi jabatan di beberapa daerah di Indonesia secara singkat dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| No | Judul Penelitian | Peneliti | Deskripsi Penelitian |
|----|--|---|---|
| 1. | Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kab. Luwu Utara (Skripsi) | Muhammad Wahyu. Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin Makasar (2014) | Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran atau penjelasan tentang pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Luwu Utara apakah sudah sesuai dengan kompetensi PNS di bidangnya masing-masing dan bagaimana implikasi politik, pemerintahan, dan administratif dalam pelaksanaan mutasi jabatan di Pemerintah Kabupaten Luwu Utara. |
| 2. | Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat (<i>E-Journal</i>) | Michael Een. S1 Pemerintahan Integratif, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman (2015) | Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menggambarkan bagaimana pelaksanaan promosi dan mutasi jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil di Kab. Kutai Barat pada tahun 2011 serta untuk mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat terutama terdapat ketidaksesuaian kompetensi aparatur serta promosi dan mutasi yang tidak sesuai dengan jabatan dan pangkat/golongan. |

| | | | |
|----|---|--|--|
| 3. | Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir Pegawai : Studi Kasus Kejaksaan Tinggi Jawa Barat (Skripsi) | Muhammad Reza. Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. (2008) | Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi mutasi dan promosi jabatan di Kejaksaan Tinggi Jawa Barat serta menganalisis pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap pengembangan karir pegawai pada Kejaksaan Tinggi Jawa Barat. |
| 4. | Analisis Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru (Skripsi) | Doni Harpaiza. Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru (2014) | Penelitian ini dilakukan di lingkungan pemerintah kota Pekanbaru dan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Pekanbaru. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana Mutasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. Kemudian tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis Mutasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. |
| 5. | Pelaksanaan Mutasi Transfer dan Promosi Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah di Kabupaten Kapuas (Jurnal) | Fitria Ulfah. Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat (2013) | Pelaksanaan mutasi pegawai pada Sekretariat Daerah di Kabupaten Kapuas lebih cenderung menganut <i>spoil system</i> yaitu berdasarkan hubungan kedekatan dengan pimpinan, karena dalam mutasi pegawai ditentukan oleh keputusan pimpinan baik pimpinan SKPD yang mengusul maupun Bupati sebagai pejabat pembina kepegawaian daerah yang mengambil keputusan akhir dalam mutasi pegawai. |
| 6. | Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perhutani | Salina Diana Herdianto, S1 Manajemen. Sekolah Tinggi | Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah “Apakah mutasi jabatan berpengaruh terhadap kinerja |

| | | | |
|----|---|--|--|
| | Jakarta (Skripsi) | Ilmu Ekonomi Ahmad Dahlan Jakarta (2013) | pegawai pada Perum Perhutani Jakarta?”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh mutasi jabatan terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani. |
| 7. | Pengaruh Mutasi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja : Studi Terhadap Pegawai Kantor Besar PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember (Skripsi) | Triana Karina. Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember (2013) | Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan produktivitas yaitu melalui pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai dapat dilakukan salah satunya melalui mutasi atau pemindahan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah ada pengaruh mutasi pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai Kantor Besar PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember. |

Sumber : Hasil olahan peneliti yang merujuk pada beberapa sumber, 2017.

2.2 Kerangka Teoritik

Pada sub bab ini, peneliti memaparkan kerangka teoritik yang berkenaan dengan judul yang dipilih, yakni **“Transparansi Proses Mutasi Dan Penempatan Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Pamekasan Tahun 2016”**. Kerangka teoritik ini nantinya dapat menjadi acuan dasar untuk melakukan penelitian lebih jauh dan mendalam terhadap proses mutasi dan penempatan pegawai eselon II yang dilakukan di Kabupaten Pamekasan. Kerangka teoritik yang peneliti gunakan merupakan teori utama mengenai proses mutasi pegawai serta beberapa teori turunan yang memiliki keterkaitan dengan teori utama.

2.2.1 Mutasi

Mutasi adalah perpindahan atau alih tugas dari suatu unit organisasi ke unit organisasi lain. Dimana dalam prosesnya harus melewati analisis ataupun penilaian berdasarkan kemampuan dan kinerja dari pegawai agar tidak asal memilih seseorang yang akan ditempatkan di posisi yang baru. Dasar yang digunakan untuk menentukan mutasi pegawai diantaranya adalah lamanya masa kerja di suatu bidang pekerjaan, kebutuhan organisasi, penyegaran organisasi, pengetahuan, dan keterampilan. Menurut Hasibuan, mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.⁸ Mutasi sebagai suatu kebijakan, menurutnya juga mengandung 3 (tiga) dasar/landasan pelaksanaan⁹, yaitu :

1. *Merit system* adalah mutasi karyawan didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif dan hasil prestasi kerja. *Merit system* atau *career system* ini merupakan dasar mutasi yang baik, karena (a) output dan produktivitas kerja meningkat; (b) semangat kerja meningkat; (c) jumlah kesalahan yang diperbuat menurun; (d) absensi dan disiplin karyawan semakin baik; dan (e) jumlah kecelakaan akan menurun.
2. *Seniority system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari karyawan yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak obyektif, karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.
3. *Spoil system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

⁸ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta 2005, Hlm 102.

⁹ *Ibid.* Hlm 102.

2.2.1.1 Tujuan Mutasi

Tujuan dilakukannya mutasi jika mengacu pada aspek *merit system* berarti mengedepankan kemampuan dan kinerja seorang pegawai selama mengabdikan pada instansi terkait yang berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten, dalam hal ini selaku yang memiliki wewenang dalam melakukan mutasi. Hal ini lah yang harusnya dijadikan acuan dalam melakukan proses mutasi, bukan mengedepankan aspek lain seperti kekeluargaan, afiliasi politik atau faktor lain yang tidak ada hubungan positif dengan kemampuan dan kinerja seorang pegawai. Adapun beberapa tujuan khusus yang mendasari dilakukannya mutasi jabatan, yakni menghilangkan efek jenuh terhadap suatu jabatan yang dimana apabila sudah bertahun-tahun memegang jabatan yang sama akan menimbulkan rasa bosan yang nantinya bisa menurunkan semangat seorang pegawai dalam bekerja. Pemindahan jabatan juga dimaksudkan agar pegawai dapat menambah dan memperluas wawasan pengetahuan, jadi tidak hanya terpaku dalam keahlian satu bidang saja. Hal tersebut sangat lazim dilakukan agar pegawai juga bisa mengembangkan *skill* dan kompetensinya di bidang lain. Tetapi satu hal yang perlu ditekankan adalah perlunya penyelarasan antara pegawai dengan jabatan yang ada di dalam suatu instansi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi kerja yang stabil dan kondusif. Stabilitas ini akan terwujud jika proses penempatan pegawai dapat dilakukan secara tepat guna.¹⁰

¹⁰ Bambang Wahyudi, *Manajemen Sumber Daya Manusia 1*, Sulita, Jakarta 2002, Hlm 167.

2.2.1.2 Syarat-syarat Mutasi

Tujuan dilakukannya mutasi jika mengacu pada aspek *merit system* berarti mengedepankan kemampuan dan kinerja seorang pegawai. Mutasi juga merupakan hal yang memang perlu dilakukan dalam sebuah organisasi maupun instansi. Di dalamnya juga ada syarat-syarat yang harus dipenuhi guna mencapai keberhasilan sebuah mutasi. *Pertama*, mutasi yang dilakukan hendaknya bukan dirasa sebagai *punishment* karena tidak bisa menjalankan atau bekerja dengan baik dalam suatu jabatan. Maka dari itu sebelum dilakukannya mutasi perlu dilakukan konsultasi atau pembicaraan dengan pegawai yang akan dikenai mutasi. Hal tersebut penting mengingat agar tidak terjadi kesalahpahaman dan pada kesempatan itu pimpinan harus meyakinkan pada pegawai jika mutasi ini semata dilakukan untuk penambahan pengetahuan agar tidak terkotakkan dalam satu bidang saja. *Kedua*, proses mutasi hendaknya dilakukan guna menguatkan instansi terkait dan optimis harus lebih baik dari instansi sebelumnya. Oleh karena itu, sebelum dilakukannya mutasi harus menyesuaikan dengan benar antara subjek dengan yang akan ditempati agar nantinya mutasi tersebut tidak dianggap gagal karena salah menempatkan subjek. *Ketiga*, yang menjadi syarat paling utama adalah diadakannya mutasi harus disertai dengan keyakinan bahwa hal ini dilakukan semata untuk penyegaran dan tidak ada pihak lain yang dapat mempengaruhi selain si pembuat kebijakan itu sendiri.¹¹

¹¹ *Ibid.* Hlm 181.

2.2.2 Penempatan Jabatan

Pada dasarnya setiap pegawai mempunyai jabatan karena mereka direkrut berdasarkan kebutuhan untuk melaksanakan tugas dan fungsi organisasi. Apabila hal itu diikuti, tidak akan ada seorang pun pegawai yang tidak mempunyai jabatan.¹² Prinsip penempatan menurut A.W Widjaja adalah *the right man on the right place*. Untuk dapat melaksanakan prinsip ini dengan baik, ada dua hal yang perlu diperhatikan¹³, yaitu :

- (1) Adanya analisis tugas jabatan yang baik, suatu analisis yang menggambarkan tentang ruang lingkup dan sifat-sifat tugas yang dilaksanakan suatu unit organisasi dan syarat-syarat yang harus dimiliki oleh pejabat yang akan menduduki jabatan di dalam unit organisasi itu.
- (2) Adanya penilaian pelaksanaan pekerjaan (kecakapan pegawai) dari masing-masing pegawai yang terpelihara dengan baik dan terus menerus. Dengan adanya penilaian pekerjaan ini dapat diketahui tentang sifat, kecakapan, disiplin, prestasi kerja, dan lain-lain dari masing-masing pegawai.

Berdasarkan pendapat diatas, penempatan PNS harus mengacu ada kebutuhan dan kemampuan organisasi, dan yang paling penting bahwa pegawai yang bersangkutan harus memiliki kecakapan dalam bidang kerjanya yang ditunjukkan dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Penempatan pegawai tidak selalu berarti penempatan pegawai baru, tetapi bisa pula berarti sebagai pengangkatan dalam jabatan, promosi, dan mutasi (perpindahan).¹⁴

¹² Sri Hartini dkk., *Hukum Kepegawaian di Indonesia*, Sinar Grafika, Jakarta, Hlm. 97.

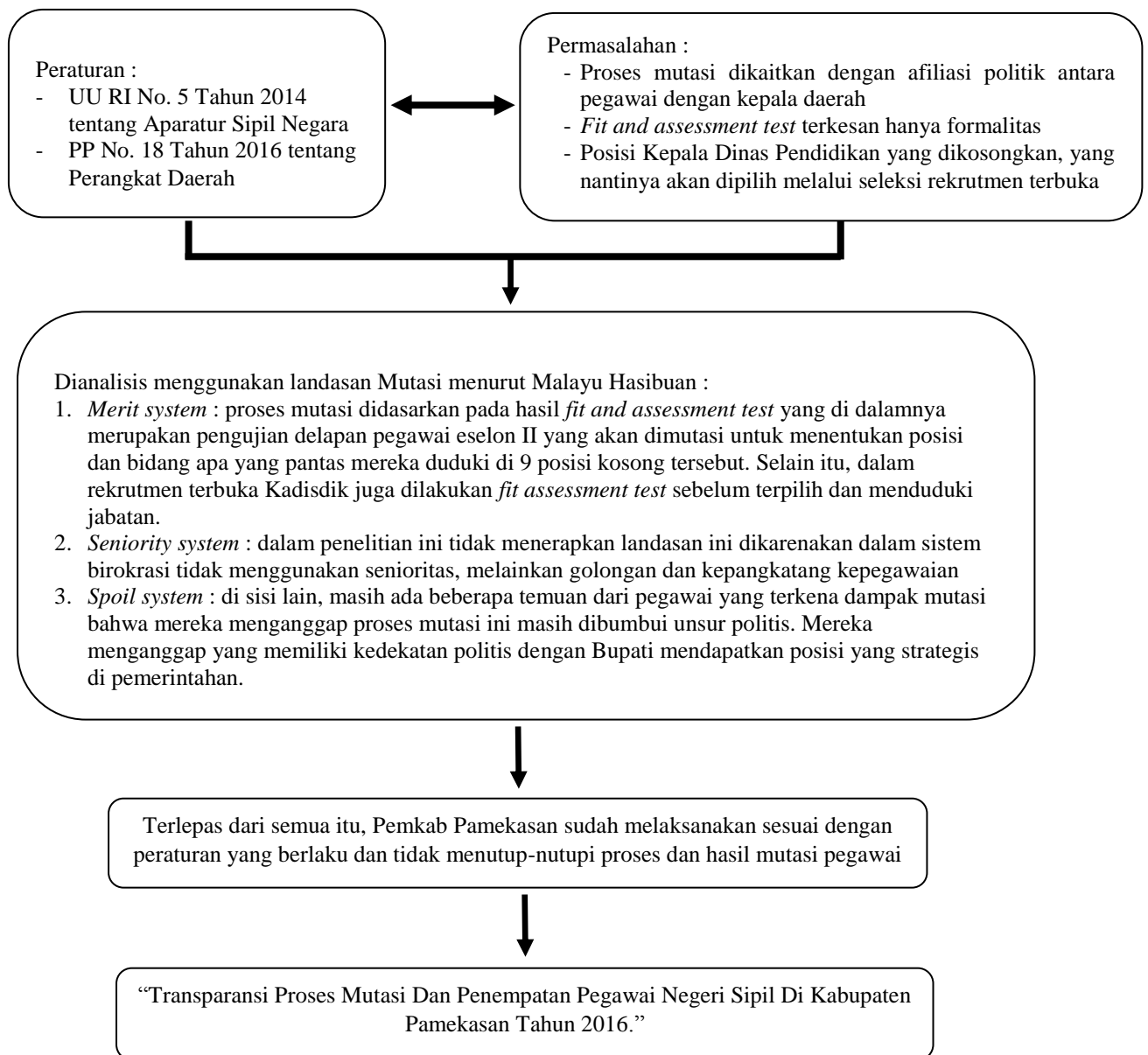
¹³ A. W. Widjaja, *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2002, Hlm. 55.

¹⁴ Sri Hartini dkk., *Op.cit*, Hlm. 98.

2.3 Alur Temuan Penelitian

Alur temuan penelitian merupakan hasil dari alur pikir yang dibuat sebelum penelitian. Alur temuan ini dibuat agar hasil-hasil penelitian dapat disinkronasi dengan apa yang terjadi di lapangan.

Bagan 2.1 Alur Temuan



Sumber: Hasil olahan peneliti, 2017

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini memuat beberapa bagian yang mengulas tentang metode penelitian yang digunakan oleh peneliti. Metode ini nantinya akan digunakan sebagai takaran atau tolak ukur peneliti ketika turun lapangan. Adapun bagian-bagian tersebut terdiri dari jenis penelitian, lokasi dan objek penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta sistematika penulisan dari penelitian ini.

3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian merupakan pedoman atau cara untuk melakukan sesuatu penelitian yang dilakukan secara sistematis agar dapat memperoleh hasil yang objektif, efektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Metode penelitian ini berguna untuk mendapatkan data dan informasi yang mendukung analisa dalam penelitian ini.¹ Metode kualitatif dilakukan guna mendapatkan data secara mendalam serta mengandung makna. Penelitian kualitatif dilakukan dalam situasi yang wajar (*natural setting*) dan data yang dikumpulkan umumnya bersifat kualitatif. Untuk memperkuat metode kualitatif yang digunakan, penulis menggunakan teknik studi kasus dalam menjawab rumusan masalah penelitian ini. teknik studi kasus merupakan pendekatan yang digunakan untuk mempelajari,

¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2012, Hlm. 2.

menerangkan, atau menginterpretasikan suatu kasus, dalam konteksnya yang alamiah tanpa ada intervensi dari pihak lain.²

Dalam menggunakan metode studi kasus dapat dilakukan apabila pada rumusan masalah penelitian diawali dengan pertanyaan bagaimana. Sebagaimana menurut Robert K. Yin³ studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila adanya pokok pertanyaan suatu penelitian mengenai *how* atau *when*, hal itu dilakukan apabila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan apabila fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam kehidupan nyata. Kebutuhan akan studi kasus telah melampaui keinginan untuk memahami fenomena sosial yang bersifat kompleks. Secara singkat, studi kasus memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna sari peristiwa-peristiwa pada kehidupan nyata, seperti siklus kehidupan seseorang, proses organisasional dan manajerial, perubahan lingkungan sosial, hubungan-hubungan internasional, dan kematangan industri-industri.⁴

Hal ini menyebabkan metode studi kasus begitu menarik untuk digunakan di dalam penelitian. Terutama dalam memahami kasus dalam penelitian ini diperlukan analisis yang lebih mendalam. Hal tersebut dilakukan guna mengungkapkan hal-hal yang belum terungkap dalam kasus ini, terutama sebagaimana yang disebutkan dalam rumusan masalah. Melalui metode studi kasus, penelitian ini nantinya akan berusaha menjawab pertanyaan di dalam

² Agus Salim, *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*, Tiara Wacana, Yogyakarta, 2006, Hlm.118.

³ Robert K. Yin, *Studi Kasus: Desain dan Metode*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015, Hlm.1.

⁴ *Ibid.* Hlm. 4.

rumusan masalah terkait dengan Penataan Pegawai Negeri Sipil dan Instansi Pemerintahan di Kabupaten Pamekasan yang di dalamnya akan dijelaskan mengenai mutasi pegawai dan peleburan serta pemisahan instansi pemerintahan. Studi ini menelaah secara mendalam dan ilmiah mengenai Pemerintah Kabupaten Pamekasan dalam menjalankan roda pemerintahannya sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku dan menempatkan para pegawai sesuai dengan kompetensinya. Maka dari itu, jenis penelitian yang digunakan pada studi ini adalah penelitian kualitatif yang dipaparkan secara deskriptif.

Hasil penelitian kualitatif ini sendiri dapat menjadi pedoman atau referensi pada penelitian lain, selama penelitian tersebut memiliki karakteristik yang tidak jauh berbeda dengan penelitian ini. Peneliti memperhatikan setiap proses yang ada dalam penelitian ini, baik menyusun proposal, mengumpulkan data, hingga analisis data yang didapatkan. Hal ini didasari bahwa penelitian kualitatif sangat memperhatikan dan mementingkan proses penelitian.

3.2 Lokasi dan Objek Penelitian

Dalam penelitian ini, lokasi yang dipilih peneliti adalah Kabupaten Pamekasan, yang terletak di Pulau Madura Provinsi Jawa Timur. Hal ini berkesesuaian dengan judul yang diambil oleh peneliti, yakni “Penataan Pegawai Negeri Sipil dan Instansi Pemerintahan di Kabupaten Pamekasan”. Maka dari itu, objek dari penelitian ini adalah Pemerintah Kabupaten Pamekasan dan Pegawai Negeri Sipil beserta instansi-instansi yang berkaitan dengan tema penelitian ini.

3.3 Jenis Data

Untuk menunjang penelitian ini maka peneliti sejatinya membutuhkan banyak data yang relevan dengan topik penelitian. Sumber data penelitian ini merupakan subyek darimana data itu dapat diperoleh peneliti. Data memiliki makna sebagai keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang dikumpulkan dari suatu subyek atau bagian subyek yang digunakan untuk menerangkan ciri-ciri subyek yang bersangkutan.⁵ Adapun jenis data yang dianalisis yakni :

- a. Data primer, atau data tangan pertama, adalah data yang diperoleh langsung dari subyek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subyek sebagai sumber informasi yang dicari.⁶ Data primer ini diperoleh dari orang-orang yang terkait langsung dengan permasalahan tanpa melalui perantara, yaitu diperoleh melalui hasil wawancara maupun observasi. Oleh karena itu data primer dalam penelitian ini peneliti lakukan melalui wawancara dan observasi.
- b. Data sekunder, atau data tangan kedua, adalah data yang diperoleh melalui pihak lain, dengan kata lain tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subyek penelitiannya. Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi atau data data laporan yang telah tersedia.⁷ Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi, buku-buku ilmiah serta informasi yang

⁵ Richard Lungan, *Aplikasi Statistika dan Hitung Peluang*, Graha Ilmu, Yogyakarta 2006, Hlm.13.

⁶ Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, Yogyakarta : Pustaka Belajar, 2007, Hlm. 91

⁷ Saifuddin Azwar. *Loc.Cit.*

berkaitan dengan obyek penelitian yakni terkait kelembagaan dan pengelolaan desa wisata berbasis potensi lokal yang dimiliki.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.⁸ Dalam penelitian kualitatif sumber data berada dalam situasi yang wajar (*natural setting*), tidak dimanipulasi oleh data dan tidak dibuat-buat sebagai kelompok eksperimen.⁹ Penelitian kualitatif adalah sebagai setiap penelitian di mana peneliti mencurahkan kemampuan sebagai pewawancara atau pengamat yang empatik untuk mengumpulkan data yang unik tentang permasalahan yang ditelitinya.¹⁰ Peneliti melakukan dua langkah dalam proses pengumpulan data antara lain melakukan wawancara dan dokumentasi. Tiga hal ini dianggap penting dan tepat oleh peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.4.1 Wawancara

Menurut Moleong dalam Sugiyono, wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara dan yang terwawancara.¹¹ Peneliti melakukan wawancara terstruktur. Akan tetapi fleksibel untuk memudahkan proses wawancara, namun dengan demikian bukan berarti peneliti mengabaikan struktur wawancara yang akan di buat. Oleh karena

⁸ Sugiyono. *Op.Cit.* Hlm. 62

⁹ Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar *Metodologi Penelitian Sosial edisi Kedua*, Jakarta : Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 99

¹⁰ Bagong Suyanto dan Sutinah, *Metode Penelitian Sosial : Berbagai Alternatif Pendekatan*, Kencana, Jakarta, 2010. Hlm. 228.

¹¹ Sugiyono. *Op.Cit.* Hlm.181

itu, sebelum, penelitian berlangsung peneliti terlebih dahulu menyusun daftar wawancara.

Dalam melaksanakan penelitian ini, dapat ditetapkan beberapa informan yang dikelompokkan dalam kategori informan kunci, informan utama, dan informan tambahan guna mendukung proses penelitian. Bagong menyatakan bahwa informan penelitian meliputi beberapa macam, yaitu ¹² :

- a. Informan Kunci (*Key Informan*) merupakan mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian,
- b. Informan Utama merupakan mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti,
- c. Informan tambahan merupakan mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak langsung terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti.

Peneliti memulai wawancara dengan memilih beberapa informan yang dianggap penting dan utama. Selain informan utama, peneliti juga memerlukan informan tambahan sebagai informan lain yang memiliki cara pandang berbeda. Selanjutnya peneliti mengadakan sendiri kontak dengan narasumber. Setelah narasumber memberikan izin, maka peneliti kemudian melakukan persiapan untuk wawancara sesuai kesepakatan yang ada, jika memang ada, antara *interviewer* dan narasumber. Setelah peneliti dan narasumber bersepakat mengenai waktu wawancara, maka peneliti memulai wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya.

Pedoman wawancara adalah hal yang penting agar informasi yang diinginkan tidak terlewat dan arah pembicaraan tidak meloncat jauh dari topik yang seharusnya. Di kalangan peneliti kualitatif, istilah responden atau subjek

¹² Bagong Suyanto dan Sutinah, *Loc.Cit.*

penelitian disebut dengan istilah informan, yaitu orang yang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakannya. Aktivitas awal dalam proses pengumpulan data adalah menentukan subjek penelitiannya. Hal ini penting agar tidak terjadi kesalahan dalam menentukan informan, sebab dari merekalah diharapkan informasi dapat terkumpul sebagai upaya untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan.¹³

Teknik penentuan informan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling bertujuan (*purposive sampling*). Teknik ini digunakan apabila informan yang dipilih secara khusus berdasarkan tujuan penelitiannya. Sehingga, pada teknik *purposive sampling* ini penentuan informan tidak dilihat berdasarkan strata, kedudukan, pedoman maupun wilayah akan tetapi lebih didasarkan pada tujuan dan pertimbangan tertentu yang tetap berhubungan dengan pokok permasalahan penelitian. Adapun jenis informan yang peneliti wawancarai adalah *key informan* (informan kunci), yaitu informan yang ahli di bidang tertentu atau berdasarkan keahliannya, masyarakat luas atau pihak-pihak terkait. Berikut ini merupakan tabel yang berisi daftar informan yang akan peneliti jadikan sebagai objek penelitian dalam proses wawancara guna memperoleh informasi terkait proses mutasi pegawai di Kabupaten Pamekasan.

\

¹³ Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial*, Erlangga, Jakarta, 2009, Hlm. 91-92.

Tabel 3.1 Daftar Informan

| No. | Informan | Jabatan |
|-----|-------------------------------|--|
| 1 | Sri Puji Astutik, S.E. | Kepala Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pamekasan |
| 2 | Hairul Hidayat, M.Si | Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pamekasan |
| 3 | Drs. Herman Priyanto | Staf Ahli Bupati Bidang Pemerintahan, Hukum, dan Politik Kabupaten Pamekasan |
| 4 | Ir. Syaiful Anam M.Si. | Kepala Dinas Sosial Kabupaten Pamekasan |
| 5 | Achmad Sjaifudin S.T, M.T | Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pamekasan |
| 6 | Ir. Budi Ashari, MM, M.Si. | Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Pamekasan |
| 7 | Ivan Hidayat, S.H. | PNS di Dinas Sosial Kabupaten Pamekasan |
| 8 | Agus Fatahillah, S.Sos, MMPub | PNS di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pamekasan |

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2017.

3.4.2 Dokumentasi

Selain menggunakan metode observasi dan wawancara, peneliti juga menggunakan metode dokumentasi, yaitu dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen yang dapat memberikan keterangan atau bukti yang berkaitan dengan penelitian tersebut. Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Keuntungan menggunakan dokumentasi ialah biayanya relatif murah, waktu dan tenaga lebih efisien. Sedangkan kelemahannya ialah data yang diambil dari dokumen cenderung sudah lama dan kalau ada yang salah cetak, maka peneliti ikut salah pula mengambil datanya.

3.5 Teknik Analisis Data

Salah satu bentuk analisis data adalah analisis kualitatif. Menurut Bogdan & Biklen¹⁴, analisis kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Ringkasnya, analisis data merupakan serangkaian proses untuk mengumpulkan data, menyusunnya berdasarkan kategori tertentu secara sistematis, membuat kesimpulan, dan kemudian mempresentasikan hasil penelitian kepada orang lain. Dari pengertian di atas, dapat dijabarkan tahapan analisis data yang akan digunakan peneliti, yakni pengumpulan data, pengkategorian data, analisis data, serta generalisasi dan pengambilan kesimpulan.

Pertama, pengumpulan data. Pengumpulan data merupakan serangkaian kegiatan mengumpulkan informasi melalui berbagai teknik penelitian seperti wawancara, dokumentasi, ataupun studi kepustakaan. Data yang telah terkumpul nantinya dipilah-pilah dan kemudian dipadu padankan menjadi satu kesatuan sehingga bisa ditarik kesimpulan. *Kedua*, pengkategorian data. Pengkategorian data merupakan penyusunan data berdasarkan pikiran, intuisi, pendapat, atau kriteria tertentu.¹⁵ Adapun tujuan dari pengkategorian adalah memudahkan pengelompokan data yang diperoleh, memudahkan pembahasan dan pengujian

¹⁴ Bogdan R.C & Biklen S. K, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Pearson, New York, 2007, sebagaimana dikutip Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* : Cetakan Ketigapuluh, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, Hlm. 3.

¹⁵ *Ibid*, Hlm. 34.

data, dan juga menjaga agar pembahasan tidak keluar dari batasan yang telah dibuat.

Ketiga, analisis data merupakan kegiatan untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode, dan mengkategorikan data yang telah terkumpul.¹⁶ Analisis data memiliki tujuan sebagai berikut.¹⁷

1. Data dapat diberi arti makna yang berguna dalam memecahkan masalah-masalah penelitian.
2. Memperlihatkan hubungan-hubungan antara fenomena yang terdapat dalam penelitian.
3. Untuk memberikan jawaban terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian.
4. Bahan untuk membuat kesimpulan serta implikasi-implikasi dan saran-saran yang berguna untuk kebijakan penelitian selanjutnya.

Analisis data dilakukan semenjak pengumpulan data dan akan semakin intensif setelah semua data lapangan terkumpul.

Terakhir, generalisasi dan pengambilan kesimpulan. Generalisasi dan pengambilan kesimpulan diperlukan untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam sebuah penelitian. Generalisasi sendiri dapat didefinisikan sebagai penarikan kesimpulan umum dari analisis data penelitian. Setelah digeneralisasi, dilakukanlah pengambilan kesimpulan yang lebih terperinci dan harus berdasarkan teori yang digunakan dalam penelitian.

¹⁶ *Ibid*, Hlm 281.

¹⁷ M. Iqbal Hasan, *Pokok Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2012, Hlm. 98.

BAB IV

GAMBARAN UMUM

4.1 Lokasi Penelitian

Penelitian kali ini dilakukan oleh penulis di Kabupaten Pamekasan. Kabupaten Pamekasan juga merupakan bagian dari Provinsi Jawa Timur yang ada terletak di Pulau Madura selain tiga Kabupaten lain, yakni Kabupaten Bangkalan, Kabupaten Sampang dan Kabupaten Sumenep. Secara astronomis, Kabupaten Pamekasan berada pada $6^{\circ}51' - 7^{\circ}31'$ Lintang Selatan dan $113^{\circ}19' - 113^{\circ}58'$ Bujur Timur. Keadaan umum secara geografis wilayah Kabupaten Pamekasan yakni di sebelah utara berbatasan dengan Laut Jawa, di sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Sumenep; sebelah selatan dengan Selat Madura; sedangkan di ujung barat tepat berbatasan dengan Kabupaten Sampang. Kabupaten Pamekasan sendiri memiliki wilayah seluas 79.230 ha ($792,2 \text{ km}^2$) yang dapat dirinci menurut kecamatan, yang paling luas adalah Kecamatan Batumarmar seluas 9.707 ha atau sekitar 12,3% dari luas wilayah keseluruhan, dan yang paling sempit adalah Kecamatan Pamekasan dengan luas 2.647 ha atau 3,3% dari luas wilayah secara keseluruhan. Secara administratif Pemerintah Kabupaten Pamekasan terdiri dari 13 Kecamatan serta 178 Desa dan 11 Kelurahan.¹

¹ Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Pamekasan Tahun 2013-2018.

Gambar 4.1 Peta Kabupaten Pamekasan



Sumber: Data Milik Pemerintah Kabupaten Pamekasan, 2017.

4.1.1 Visi dan Misi

Visi yang merupakan cara memandang cara pandang ke depan menyangkut ke mana suatu Instansi Pemerintah harus dibawa dan diarahkan. Visi merupakan gambaran yang menantang di masa mendatang yang terkait cita-cita dan harapan yang hendak diwujudkan Pemerintah Kabupaten Pamekasan. Visi tersebut telah ditetapkan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Pamekasan Nomor 21 Tahun 2013 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Pamekasan Tahun 2013-2018 pernyataan visi Kabupaten Pamekasan adalah:

“Terwujudnya Pamekasan yang Bersih, Sehat, Cerdas, dan Sejahtera, berlandaskan Iman dan Taqwa didukung Aparat yang Profesional”

Pernyataan visi tersebut dilandasi pada nilai-nilai yang melekat didalam perilaku kehidupan keseharian masyarakat Kabupaten Pamekasan. Masyarakat Kabupaten Pamekasan merupakan masyarakat yang agamis, senantiasa mendasari perikehidupan sehari-hari dengan tuntunan agama untuk meningkatkan kualitas keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berkembangnya akhlak mulia untuk mengukuhkan landasan spiritual, moral dan etika yang berdampak terhadap ethos kerja. Budaya masyarakat Kabupaten Pamekasan sebagai perwujudan cipta, rasa, karsa dan karya masyarakat Kabupaten Pamekasan yang dilandasi nilai-nilai luhur Pancasila, diupayakan menjiwai perilaku masyarakat dan pelaksana pembangunan serta membangkitkan sikap suka membangun kebersamaan. Secara filosofis visi tersebut mengandung makna yaitu:

- a. *Bersih*, artinya kondisi lingkungan masyarakat yang indah dan asri serta bebas polusi.
- b. *Sehat*, artinya mewujudkan budaya hidup bersih dan sehat bagi seluruh masyarakat Kabupaten Pamekasan.
- c. *Cerdas*, artinya mampu mengambil keputusan, menetapkan tujuan, tidak tergantung dan tidak menjadi pihak yang tersubordinasi pihak lain serta meningkatnya tingkat rata-rata pendidikan masyarakat, berkurangnya

angka buta huruf yang pada muaranya dapat meningkatkan indeks pembangunan manusia di Kabupaten Pamekasan.

- d. *Sejahtera*, artinya mencapai taraf kehidupan yang tentram, nyaman, secara sosial-ekonomi dan psikologis tidak kekurangan dan mampu memenuhi paling-tidak kebutuhan dasar seluruh anggota keluarganya.
- e. *Iman dan taqwa*, artinya berpegang pada ajaran agama dengan senantiasa menjalankan perintah dan menjauhi larangan dari Tuhan Yang Maha Kuasa.
- f. *Profesional*, artinya terciptanya penyelenggaraan pemerintahan yang aspiratif, partisipatif dan akuntabel serta mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat secara adil.

Untuk mewujudkan Visi tersebut maka dijabarkan ke dalam 6 Misi yang menjadi dasar penetapan Prioritas Pembangunan yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu 5 tahun ke depan agar tujuan pembangunan dapat tercapai. Secara garis besar Misi Pembangunan Kabupaten Pamekasan Tahun 2013-2018 adalah sebagai berikut :

- a. *Pertama*, memperluas pendidikan berbasis potensi daerah dan pemerataan kualitas pendidikan;
- b. *Kedua*, meningkatkan dan mengoptimalkan hidup bersih dan sehat melalui peningkatan fasilitas layanan kesehatan;
- c. *Ketiga*, mempercepat pembangunan infrastruktur publik;

- d. *Keempat*, meningkatkan pembangunan di bidang ekonomi dengan prioritas sektor pertanian dan optimalisasi komoditas unggulan daerah yang berwawasan lingkungan;
- e. *Kelima*, melakukan percepatan reformasi birokrasi di segala bidang, dan tata kelola pemerintahan yang baik (transparan dan akuntabel);
- f. *Keenam*, meningkatkan kemudahan pelayanan publik yang cepat, sederhana serta murah.

4.1.2 Pemerintahan dan Sumber Daya Aparatur

Pemerintah Kabupaten Pamekasan telah membentuk Perangkat Daerah berdasarkan pertimbangan berbagai aspek, yaitu meliputi dapat menangani seluruh urusan pemerintahan/kewenangan yang dimiliki dan dilaksanakan oleh pemerintahan daerah, karakteristik, potensi dan kebutuhan daerah, kemampuan keuangan daerah, ketersediaan sumber daya aparatur dan pengembangan pola kerja sama antar daerah dan/ atau dengan pihak ketiga. Perangkat Daerah tersebut bertanggung jawab kepada Bupati dan membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan, terdiri dari Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan dan Kelurahan.

Dalam rangka melaksanakan kewenangan daerah, Pemerintah Kabupaten Pamekasan telah membentuk Kelembagaan Perangkat Daerah yang berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Berdasarkan Peraturan Daerah terkait Organisasi Perangkat Daerah, dengan Struktur Organisasi Perangkat Daerah sebagai berikut:

- a. Sekretariat Daerah terdiri dari Sekretaris Daerah, dan 3 asisten. Struktur jabatan Sekretariat Daerah adalah sebagai berikut:
1. Sekretaris Daerah;
 2. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, yang membawahi Bagian Administrasi Pemerintahan Umum, Administrasi Kesejahteraan Rakyat dan Administrasi Keasyarakatan;
 3. Asisten Perekonomian dan Pembangunan, membawahi Bagian Administrasi Perekonomian, Bagian Administrasi Pembangunan dan Bagian Administrasi Sumber Daya Alam;
 4. Asisten Administrasi Umum, membawahi Bagian Hukum, Bagian Organisasi, Bagian Umum dan Bagian Humas dan Protokol.
 5. serta Kelompok Jabatan Fungsional.
- b. Sekretariat DPRD.
- c. Dinas-Dinas Daerah yaitu: Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan; Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi; Dinas Sosial; Dinas Kepemudaan dan Olahraga; Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana; Dinas Tanaman Pangan, Holtikultura dan Perkebunan; Dinas Pariwisata dan Kebudayaan; Dinas Perindustrian dan Perdagangan; Dinas Perikanan; Dinas Perpustakaan dan Kearsipan; Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu; Dinas Koperasi dan Usaha Mikro; Dinas Komunikasi dan Informatika; Dinas Perhubungan; Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa; Dinas Kependudukan dan

Pencatatan Sipil; Dinas Lingkungan Hidup; Dinas kawasan Perumahan dan Permukiman; Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang; dan Dinas Kesehatan

- d. Lembaga Teknis Daerah yaitu: Inspektorat, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia; Badan Keuangan Daerah; Badan Perencanaan Pembangunan Daerah; Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat; Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa; Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah; Badan Penanggulangan Bencana Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja.
- e. Rumah Sakit Daerah (RSUD) Pamekasan.
- f. Kecamatan dan Kelurahan/Desa, yang terdiri dari 13 kecamatan, 11 kelurahan dan 178 desa.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi tata kerja di atas didukung dengan kompetensi Sumber Daya Aparatur yang memadai. Kebijakan pengembangan kapasitas dan kompetensi merupakan bagian penting dalam proses meningkatkan kemampuan aparatur dan akhirnya diharapkan akan mendorong kinerja aparatur negara lebih baik. Berbagai bentuk pelatihan sebenarnya sudah banyak dilakukan baik untuk tingkat pejabat maupun staf, tetapi orientasi pelatihan lebih banyak pada peningkatan kapasitas intelektual dan belum pada perubahan *mindset* birokrasi. Begitu pentingnya pelatihan perubahan *mindset* birokrasi, sehingga menjadi salah satu area perubahan dalam program reformasi birokrasi. *Mindset* aparatur birokrasi menjadi penentu tata kelola pemerintahan

yang bersih, profesional dan berkualitas dalam rangka mewujudkan kualitas pelayanan publik yang prima.

Selain itu jika dilihat berdasarkan tingkat pendidikannya, rata-rata pegawai di Pemerintah Kabupaten Pamekasan pada tahun 2013-2014 yang paling mendominasi adalah lulusan S-1 (sarjana), yakni sebanyak 3.128 yang kemudian pada tahun 2014 bertambah menjadi 3.975 orang. Kemudian pegawai yang memiliki pendidikan terakhir SMA Sederajat pada tahun 2013 sebanyak 2.606 yang pada tahun berikutnya turun menjadi 2.212 orang. Di sisi lain, jumlah pegawai yang berlatar belakang doktor (S-3) hanya 2 orang pada tahun 2013 dan pada tahun 2014 naik menjadi 5 orang. Untuk lebih jelasnya peneliti menyajikan dalam bentuk tabel di bawah ini.

Tabel 4.1 Pegawai Pemerintah Kabupaten Pamekasan Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2013-2014

| No | Kualifikasi Pegawai | Jumlah Personil (Orang) | |
|----|---------------------|-------------------------|-------|
| | | 2013 | 2014 |
| 1 | SD | 153 | 92 |
| 2 | SMP/MTs | 220 | 116 |
| 3 | SMA/ SMK/ MA | 2.606 | 2.212 |
| 4 | D-1 | 148 | 72 |
| 5 | D-2 | 2.170 | 1.219 |
| 6 | D-3 | 624 | 602 |
| 7 | D-4 | 9 | 19 |
| 8 | S-1 | 3.128 | 3.975 |
| 9 | S-2 | 269 | 391 |
| 10 | S-3 | 2 | 5 |
| | Jumlah | 9.392 | 8.703 |

Sumber : BKPSDM Kabupaten Pamekasan Tahun 2015

Jika dilihat dari golongan kepegawaiannya, pegawai di Pamekasan yang terbanyak memiliki golongan III yakni 3.772 orang. Seperti yang sudah diketahui bahwa dalam tingkat daerah golongan III merupakan satu tingkat dibawah jabatan Kepala Dinas dan Kepala Badan. Berikut yang termasuk jabatan yang ditempati oleh pegawai dengan golongan III antara lain Sekretaris Dinas, Kepala Bagian, Kepala Bidang, Sekretaris Badan, dan lain-lain.

Tabel 4.2 Pegawai Pemerintah Kabupaten Pamekasan Berdasarkan Golongan Tahun 2014

| No | Kualifikasi Pegawai | Jumlah Personil (Orang) |
|----|---------------------|-------------------------|
| 1 | Golongan I | 83 |
| 2 | Golongan II | 1.547 |
| 3 | Golongan III | 3.772 |
| 4 | Golongan IV | 3.301 |
| | Jumlah | 8.703 |

Sumber : BKPSDM Kabupaten Pamekasan Tahun 2015

4.2 Gambaran Umum Instansi

Badan Kepegawaian Daerah atau yang sekarang berubah nama menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pamekasan ditetapkan dengan maksud agar lembaga ini dapat membentuk aparatur yang profesional, bertanggung jawab dan dapat memenuhi tugas-tugas pemerintah dalam melaksanakan pengolahan administrasi kepegawaian, penyusunan pedoman dan petunjuk pembinaan, kesejahteraan pengembangan kepegawaian, mutasi pegawai serta pendidikan dan pelatihan pegawai di Kabupaten Pamekasan. Sedangkan tujuannya adalah meningkatkan kualitas pelayanan yang prima kepada semua PNS, mewujudkan PNS yang bersih

dan bertanggung jawab, meningkatkan kesejahteraan PNS serta tertib administrasi. BKPSDM sendiri memiliki visi yakni “Terwujudnya Peningkatan Pendayagunaan Aparatur Pemerintah Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Administrasi Kepegawaian Daerah.” Sedangkan misinya adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur melalui pembinaan kepegawaian serta pengembangan pengetahuan dan kemampuan aparatur daerah; meningkatkan efektifitas kepegawaian daerah melalui pengembangan dan penataan kepegawaian daerah; meningkatkan pengelolaan administrasi kepegawaian; serta meningkatkan kesejahteraan pegawai.² Dalam tugas dan fungsinya, Kepala BKPSDM beserta jajarannya bertugas membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah Kabupaten di bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Untuk itu, Kepala BKPSDM menyelenggarakan 7 fungsi.³ :

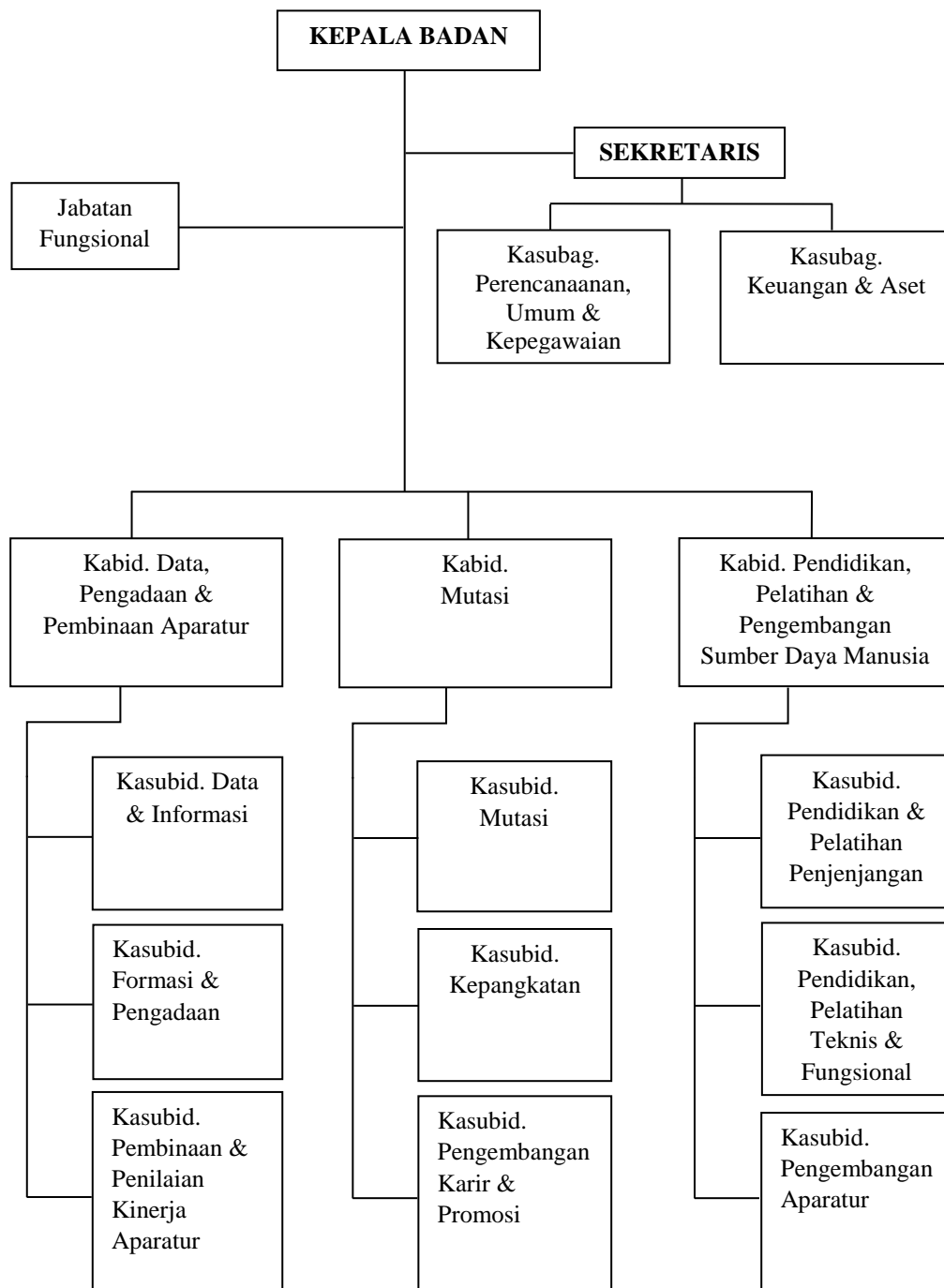
- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- b. Pengelolaan formasi, pengadaan, dan pembinaan aparatur;
- c. Pengelolaan mutasi, kepangkatan, pengembangan karier dan promosi;
- d. Pengelolaan pendidikan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia;
- e. Penyelenggaraan fasilitasi lembaga profesi aparatur sipil negara;
- f. Pengelolaan urusan ketatausahaan kantor meliputi perencanaan, umum dan kepegawaian; serta keuangan dan aset;
- g. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Berikut peneliti sajikan bagan yang menggambarkan struktur organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pamekasan.

² <https://bkdpamekasankab.go.id/statis-1-profil.html>. Diakses pada tanggal 12 November 2017 pukul 19.25 WIB.

³ *Ibid.*

Bagan 4.1 Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Pamekasan



Sumber: Hasil olahan peneliti, 2017

BAB V

PROSES MUTASI JABATAN

Proses mutasi jabatan dalam tubuh Pemerintah Kabupaten Pamekasan dilaksanakan berdasarkan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Fokus bahasan pada penelitian ini yakni, setelah ditetapkannya peraturan ini ada delapan orang pegawai eselon II tidak mendapatkan jabatan. Jadi setelah diterapkannya peraturan baru ini, delapan pegawai tersebut harus bersaing untuk memperebutkan sembilan posisi yang masih kosong karena beberapa instansi yang dilebur dan dipisah. Untuk prosesnya sendiri akan dijelaskan pada bab ini. Satu posisi lagi yang kosong nantinya akan dilakukan proses rekrutmen terbuka untuk mengisi posisi Kepala Dinas Pendidikan. Hal tersebut juga berpedoman pada peraturan yang berlaku, yakni Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN-RB) Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah.

5.1 Seleksi Pegawai Sebelum Mutasi

Proses mutasi memang harus dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Pamekasan karena berdasarkan undang-undang dan peraturan yang terbaru mewajibkan tiap-tiap kabupaten/kota di seluruh Indonesia untuk menerapkan peraturan yang berkaitan dengan perangkat daerah. Oleh karena itu, setelah Pemerintah Kabupaten membahas lebih mendalam, muncul peraturan bahwa

beberapa instansi ada yang dilebur dan ada instansi yang harus dipisah. Akibatnya delapan pegawai eselon II tidak memiliki jabatan yang definitif dan nantinya akan mengisi di sembilan posisi instansi yang kosong, yakni Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum, dan Politik; Staf Ahli Bidang Ekonomi, Keuangan, dan Pembangunan; Kepala Dinas Pendidikan; Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika; Kepala Dinas Sosial; Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan; Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan; Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu; Kepala Dinas Perhubungan.

Namun, diadakannya mutasi ini tentunya sudah melalui pemberitahuan kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pamekasan. Hal tersebut juga menjadi penting mengingat dalam peraturan tersebut beberapa muncul kebijakan baru yang diterapkan terkait pegawai negeri dan instansinya. Pokok bahasan utamanya tentunya pemberitahuan kepada delapan pegawai eselon II yang terkena dampak mutasi dan harus melalui tahap *fit and assessment test*. Bahwa setelah diberlakukannya peraturan ini para pegawai tersebut tidak mendapat tempat di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) namun masih berpeluang menempati sembilan instansi yang kosong akibat adanya peleburan dan pemisahan instansi.

Sebelum dilakukannya mutasi terhadap delapan pegawai eselon II yang *non-job* setelah adanya peraturan baru, pegawai diwajibkan untuk mengikuti *fit and assessment test*. Dalam tes tersebut, Pemerintah Kabupaten Pamekasan bekerja sama dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Diklat) Provinsi Jawa Timur untuk menilai dan menguji apakah delapan pegawai tersebut layak

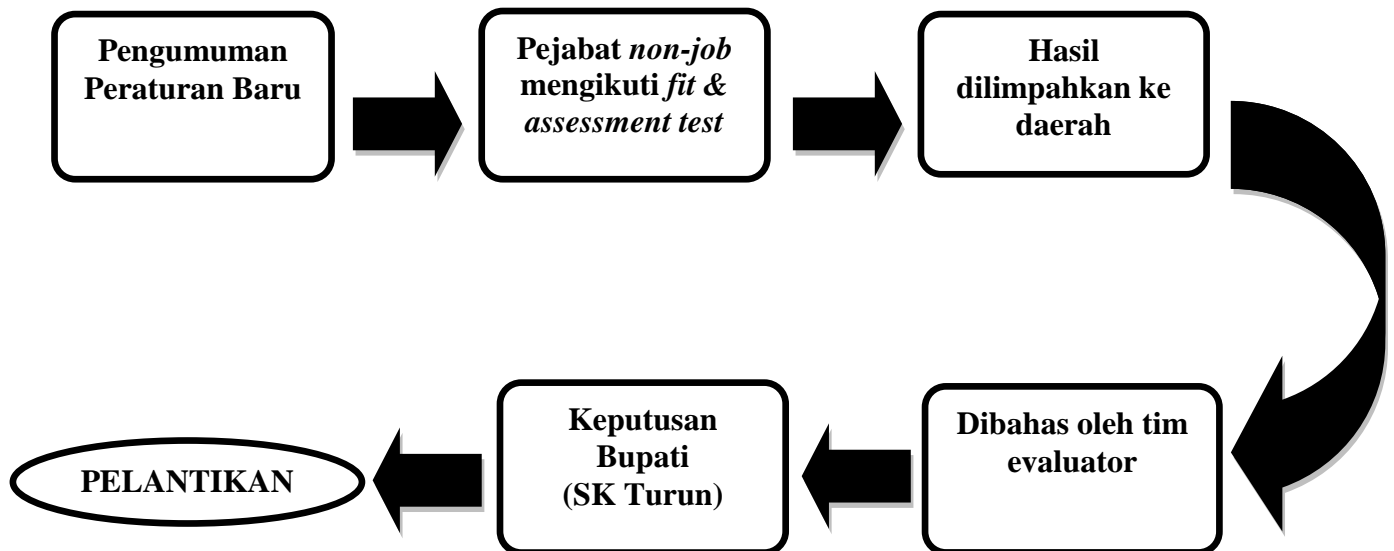
untuk menempati jabatan di instansi yang kosong karena peraturan baru tersebut. Sedangkan satu pos yang dikosongkan yakni Dinas Pendidikan yang nantinya akan dilakukan dengan sistem perekrutan terbuka.

Setelah dilakukannya *fit and assessment test*, Badan Diklat Provinsi Jatim kemudian memberikan hasil penilaian kepada tim evaluator yang sudah dibentuk oleh Pemerintah Kabupaten Pamekasan selaku penyelenggara mutasi di daerah. Tim evaluator ini dibentuk oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, dalam hal ini Bupati Pamekasan yang di dalamnya terdiri dari unsur perguruan tinggi (akademisi), Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), dan Perwakilan dari Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) yang dalam hal ini diwakili oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM).¹ Tim tersebut dibentuk guna mengevaluasi hasil dari *fit and assessment test* yang dilakukan terhadap delapan pegawai eselon II di Badan Diklat Provinsi Jatim. Hasil dari *fit and assessment test* tersebut kemudian disesuaikan dengan ijazah pegawai terkait, apakah masih linier dengan keilmuan di instansi yang akan ditempati. Tetapi, hasil dan keputusan akhir tetap berada di tangan Bupati Pamekasan selaku pemegang kekuasaan tertinggi walaupun memang sebelum itu melalui tahap *fit and assessment test* seperti yang sudah disebutkan di awal pembahasan. Jadi, dapat dipahami bahwa seleksi pegawai ini dilakukan melalui proses *fit and assessment test* oleh Badan Diklat Provinsi Jatim, kemudian hasil tes dilimpahkan ke daerah selaku pembuat kebijakan mengenai

¹ Hasil Wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sri Puja Astutik.

mutasi ini. Selanjutnya dievaluasi oleh tim evaluator di daerah dan baru bisa dilakukan pelantikan itupun setelah Surat Keputusan (SK) Bupati keluar.

Bagan 5.1 Proses Seleksi Pegawai Eselon II (*non-job*)



Sumber: Hasil olahan peneliti, 2017.

Proses pelaksanaan seleksi pegawai kali ini dirasa tidak menemui kesulitan yang berarti. Hal ini disampaikan langsung oleh Kepala Bidang Mutasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), Sri Puja Astutik, SE. Beliau mengatakan bahwa tidak ada kesulitan karena jumlah instansi yang diperebutkan ada sembilan sedangkan pegawai eselon II yang *non-job* ada delapan, jadi semua pegawai pasti mendapatkan posisi di tiap instansi.

“Nggak ada kesulitan, mas. Jadi waktu itu kan memang dinas yang ada kan sembilan itu, tinggal sesuaikan aja dengan pegawai dan kompetensinya, yang jelas delapan pegawai itu ditempatkan di tiap-tiap dinas sudah berdasarkan peraturan yang berlaku.”²

² *Ibid.*

BKPSDM selaku yang memiliki kewenangan juga melakukan proses mutasi ini sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pedoman yang digunakan juga peraturan-peraturan tertulis tentang kepegawaian dan perangkat daerah.

5.2 Penempatan dan Penunjukan Pegawai

Dalam sub bab ini akan dibahas lebih mendalam tentang penempatan dan penunjukan pegawai setelah dilakukannya mutasi jabatan. *Pertama*, peneliti akan menjabarkan beberapa hasil dari wawancara dengan pegawai eselon II terkait yang terkena dampak mutasi dari mulai pandangan mengenai proses mutasi ini sampai dengan perubahan yang terjadi setelah dilakukannya pengisian jabatan untuk eselon II yang kosong. *Kedua*, penulis juga akan menjelaskan tentang proses pengisian jabatan Kepala Dinas Pendidikan yang memang sengaja dikosongkan karena nantinya akan dipilih melalui sistem rekrutmen terbuka.

5.2.1 Pegawai Eselon II yang Terkena Dampak Mutasi

Pengisian jabatan kosong di tubuh Kabupaten Pamekasan bisa dikatakan sepenuhnya merupakan wewenang bupati selaku pucuk pimpinan tertinggi. Proses mutasi ini juga sudah dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Jadi meskipun semua keputusan *final* ada di tangan pucuk pimpinan tertinggi, hal tersebut tetap harus dijalankan sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan.³ Namun, jika berbicara ideal atau tidaknya pemilihan pegawai eselon II yang mengisi posisi di instansi yang kosong, sebenarnya masih jauh dari kata ideal. Dikatakan demikian karena mutasi yang dilakukan sifatnya hanya sekedar

³ Hasil Wawancara dengan Kepala Dinas Sosial Kabupaten Pamekasan, Syaiful Anam.

pengisian dan pengukuhan saja. Apabila dikaitkan dengan prinsip *right man on the right place* mutasi ini masih jauh dari kata tepat.⁴

Hal tersebut juga dibenarkan oleh Ir. Budi Ashari MM, Msi. yang setelah dilakukannya mutasi kini beliau menempati posisi sebagai Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan.

“Prosesnya sih sesuai prosedur, hanya saja kan memang tidak sempurna. Karena terkesan terburu-buru dan dipaksakan. Pengisian jabatan kosong juga tidak pas, karena ada pegawai yang lama disini, eh ternyata ditempatkan bukan di tempat yg lama dan sesuai keilmuannya. Saya juga mengira disitu ada permainan politik. Jadi menurut saya prosesnya sesuai prosedur tapi eksekusinya yang kurang pas. Pimpinan seakan tidak membaca riwayat keahlian orang ini jadi asal saja, padahal harusnya ditelusuri dulu orang ini dulu lama dimana. Harusnya kedepannya diadakan evaluasi tiap enam bulan.”⁵

Beliau mengatakan bahwa proses pengisian jabatan yang kosong memang sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku, tetapi pemilihan pegawai yang akhirnya duduk menempati posisi yang kosong masih dirasa kurang sesuai dengan riwayat pegawai tersebut, terkait dengan latar belakang, keilmuan yang dikuasai, serta keahliannya. Menurutnya, masih ada permainan politik yang turut mencampuri proses pengisian jabatan untuk pegawai eselon II ini.

Di sisi lain, dilakukannya mutasi ini ternyata menimbulkan dampak positif dan negatif bagi pegawai eselon II yang terkena dampak mutasi ini. Dampak positif yang diperoleh yakni adanya penyegaran suasana kerja.⁶ Selain itu, apabila pegawai dimutasi dari instansi satu ke instansi lainnya namun masih berkaitan, tentunya tidak perlu adanya perubahan signifikan dalam tata pola kerja.

⁴ Hasil Wawancara dengan Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, Achmad Sjaifudin.

⁵ Hasil Wawancara dengan Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, Budi Ashari.

⁶ Hasil Wawancara dengan Kepala Dinas Sosial Kabupaten Pamekasan, Syaiful Anam.

Sebaliknya, jika dimutasi ke instansi yang sangat jauh berbeda tentunya akan berbalik menjadi dampak negatif, karena nantinya pegawai harus mulai belajar dari awal dan nanti efeknya bisa merambah ke capaian kerja suatu instansi tersebut menjadi tidak maksimal. Namun, terlepas dari itu semua pegawai selaku abdi negara juga harus siap jika memang keadaan mengharuskan mereka untuk dipindah atau dimutasi meskipun tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Mau tidak mau dan suka tidak suka pegawai harus bekerja profesional dan bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Pendapat lain diungkapkan oleh Achmad Sjaifudin, yang notabene nya kali ini menempati instansi baru yang lahir karena adanya aturan baru yakni, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan. Menurut beliau, dampak positif yang ditimbulkan dengan adanya peraturan baru ini adalah sektor pariwisata yang sebelumnya tidak memiliki dinas utama sekarang menjadi instansi yang berdiri sendiri sehingga hal tersebut secara tidak langsung memperkuat sektor pariwisata Kabupaten Pamekasan. Perlu diketahui bahwa sektor pariwisata dulu merupakan bagian dari Dinas Pemuda, Olahraga, dan Kebudayaan (Disporabud) yang jika ditelisik hanya setingkat bidang atau sub bidang di dinas tersebut.⁷

Proses mutasi jabatan ini secara tidak langsung juga menimbulkan kesan dan perubahan dalam pola tata kerja pegawai yang sebelumnya tidak berada di instansi terkait dan mengharuskan untuk menempati instansi yang belum pernah mereka tempati sebelumnya. Hal tersebut juga turut dirasakan oleh Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, Achmad Sjaifudin. Sebelumnya beliau menempati

⁷ Hasil Wawancara dengan Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, Achmad Sjaifudin.

posisi sebagai Kepala Dinas Pekerjaan Umum (PU) Pengairan yang sangat bertolak belakang dengan posisinya saat ini. Menurut beliau, perbedaan tata kerja di instansi yang sebelumnya dengan yang sekarang sangatlah signifikan. Mulai dari subjek yang ditemui sampai objek yang menjadi fokus pelayanan di instansi.

“Pastinya ada perubahan lah. Suasana kerja, target serta capaiannya kan beda dengan dinas sebelumnya. Kalau dulu di PU pengairan kan saya kasarnya dulu saya berurusan dengan bagaimana caranya agar tidak banjir, irigasi, dll. Kalau sekarang bedanya jauh. Misalnya bagaimana caranya wisatawan itu semakin meningkat contohnya melalui destinasi wisata selanjutnya melalui seni dan budaya bisa dijadikan penarik wisatawan. Kalau dari sisi riwayat pendidikan saya tentu sangat jauh berbedalah pokoknya karena latar belakang keilmuan S1 dan S2 saya teknik dan nyatanya sekarang saya ditempatkan disini, tapi itu saya anggap sebagai tantangan buat saya.”⁸

Namun, terlepas dari itu secepatnya pegawai yang ditempatkan di instansi baru harus cepat menyesuaikan diri. Karena bagaimanapun sebagai Aparatur Sipil Negara harus siap jika diberi instruksi oleh atasan dalam hal ini bupati selaku kepala daerah.

Poin terakhir yang menjadi kunci adalah pandangan pegawai yang terkena dampak mutasi terhadap keputusan yang diambil oleh Bupati Pamekasan selaku pemilik hak penuh atas ditematkannya di posisi yang kosong tersebut. Sebenarnya jika ditarik benang merah, bukan persoalan tepat atau tidaknya seorang kepala daerah merombak posisi pegawainya, tetapi pegawai yang memang sudah diberi mandat untuk mengisi pos jabatan tersebut harus segera menyesuaikan diri dengan peraturan yang sudah ditetapkan. Apabila tidak segera menyesuaikan diri dengan posisi barunya, maka akan timbul permasalahan baru yakni pelayanan kepada masyarakat menjadi tidak optimal lagi karena berjalan

⁸ *Ibid.*

setengah hati. Maka dari itu, pelayanan harus lebih ditingkatkan guna memberikan manfaat dan perubahan yang signifikan serta jauh lebih baik dari pemangku jabatan sebelumnya.

Walaupun kembali lagi jika bicara tentang ideal atau tidaknya pegawai ditempatkan di posisi tersebut pastinya masih belum ideal. Di sisi lain, proses mutasi ini memang terkesan dilakukan terburu-buru dan belum terpikir matang. Begitupun yang disampaikan oleh Staf Ahli Bidang Pemeritahan, Hukum dan Politik Kabupaten Pamekasan, Drs. Herman Priyanto yang merasa bahwa penempatannya tidak sesuai dengan riwayat pendidikannya yang memiliki *basic* di bidang ekonomi.

“kembali lagi kalau bicara ideal atau tidak ideal, kami harus membahasakan bahwa kami harus siap ditempatkan dimana saja. Tapi kalau menurut saya karena *basic* saya adalah di bidang ekonomi, saya merasa kurang ideal jika ditempatkan disini. Tapi ya itulah keputusan bupati jadi saya harus menerima disamping itu mungkin bupati menyesuaikan dengan kebutuhan akan kosongnya beberapa jabatan tadi.”⁹

5.2.2 Pandangan Pegawai Selain Eselon II

Selain melakukan wawancara terhadap pegawai eselon II yang terkena dampak mutasi, peneliti juga dalam konteks ini melakukan wawancara kepada pegawai lain yang di instansinya diisi oleh pegawai eselon II yang baru. Salah satu pegawai di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan misalnya mengaku setelah adanya peraturan baru yang menjadikan terlahirnya instansi baru ini (sebelumnya masih gabung dengan Dinas Pemuda, Olahraga, dan Kebudayaan) membuat sektor pariwisata kini memiliki kewenangan sendiri. Hal itu berdampak pula

⁹ Hasil Wawancara dengan Staf Ahli Pemeritahan, Hukum dan Politik, Herman Priyanto.

terhadap signifikansi perubahan pola kerja. Dulu masih bercampur kewenangannya dengan Disporabud, sekarang menjadi khusus hanya menangani sektor pariwisata dan kebudayaan.¹⁰

Berbeda lagi dengan yang disampaikan oleh salah satu pegawai di instansi yang sebelumnya bernama Dinas Sosial, Tenaga Kerja, dan Transmigrasi sekarang kewenangannya dipisah menjadi Dinas Sosial sendiri dan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi sendiri pula. Menurut Sekretaris Dinas Sosial yang diwawancarai oleh peneliti, diadakannya mutasi ini adalah adanya penyegaran dan pergantian suasana baru dalam sistem tata kerja. Jadi sekarang kewenangannya hanya fokus untuk mengurus masalah sosial yang ada di Kabupaten Pamekasan. Untuk signifikansi perubahan pola kerja dirasa tidak menemui kesulitan karena memang Dinas Sosial bukan merupakan dinas yang baru lahir, hanya saja baru dipisah dengan dinas sebelumnya jadi intinya fokusnya lebih spesifik dari sebelumnya.¹¹

5.2.3 Rekrutmen Terbuka Kepala Dinas Pendidikan

Kekosongan posisi Kepala Dinas Pendidikan membuat Pemerintah Kabupaten Pamekasan menginisiasi diadakannya rekrutmen terbuka dalam pemilihannya. Meskipun pada saat kekosongan jabatan tersebut bisa diisi oleh Pelaksana Tugas (Plt.) sementara. Namun, tetap saja Dinas Pendidikan membutuhkan sosok Kepala yang definitif. Sementara itu, proses rekrutmen terbuka ini merupakan yang pertama kalinya dilakukan oleh Pemerintah

¹⁰ Hasil Wawancara dengan Sekretaris Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, Agus Fatahillah.

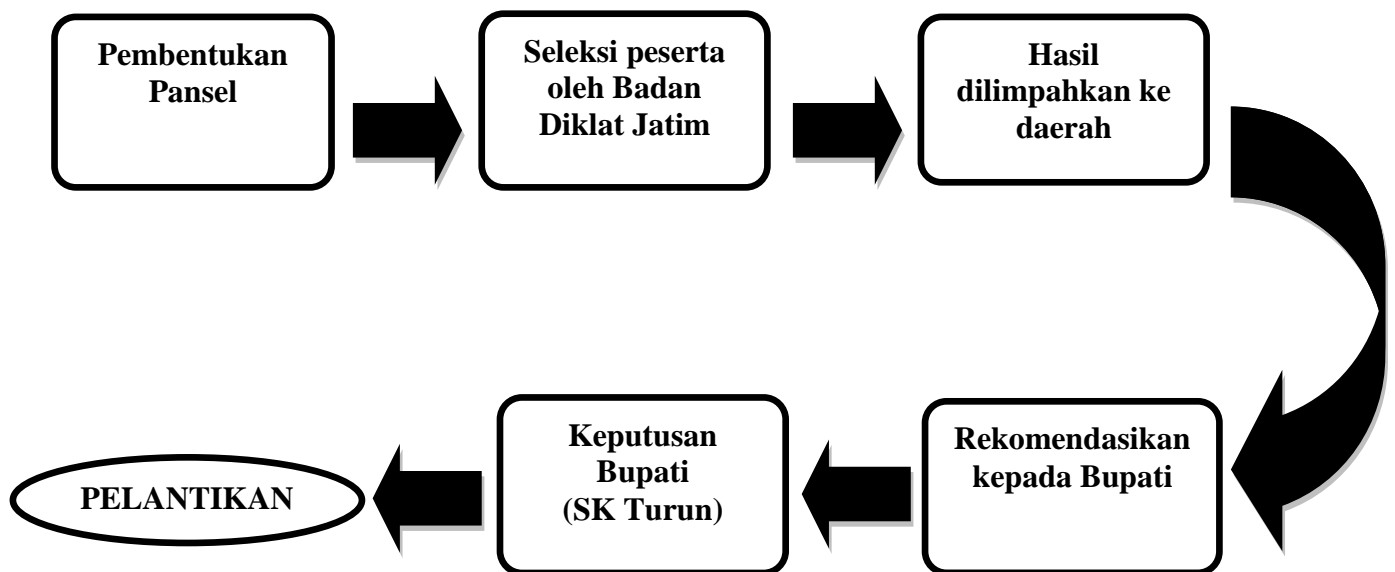
¹¹ Hasil Wawancara dengan Sekretaris Dinas Sosial, Ivan Hidayat.

Kabupaten Pamekasan. Walaupun demikian, dalam pelaksanaannya tetap mengacu pada peraturan yang berlaku, yakni Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN-RB) Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah serta dilakukan atas dasar rekomendasi dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Dalam hal ini pelaksana tugasnya sendiri adalah Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Meskipun dilakukan baru pertama kali, BKPSDM sendiri tidak menemui kesulitan yang berarti dikarenakan sebelum melakukan rekrutmen terbuka ini pihaknya terlebih dahulu melakukan *sharing* dan meminta pertimbangan ke KASN. Tak berhenti disitu, selain mengulik informasi dari KASN, BKPSDM juga menjalin komunikasi dengan daerah-daerah lain yang sebelumnya sudah pengalaman dalam melakukan proses rekrutmen terbuka di lingkungan pemerintahan kabupaten.

Langkah selanjutnya adalah pembentukan panitia seleksi (pansel) rekrutmen terbuka yang dimana BKPSDM sendiri juga turut ikut di dalamnya sebagai pihak yang mengkoordinasi dibantu oleh tiga orang dari luar pemerintahan dan dua orang dari dalam pemerintahan (birokrat). Pansel itulah yang nantinya akan bekerja mengurus kebutuhan dari proses rekrutmen terbuka ini. Langkah selanjutnya setelah terbentuknya pansel adalah menggodok kualifikasi apa saja yang harus dipenuhi pegawai yang nantinya akan ikut dalam bursa pemilihan Kepala Dinas Pendidikan ini. Setelah itu barulah persyaratan-

persyaratan tersebut dipublikasikan kepada para pegawai yang akan meramaikan rekrutmen terbuka ini. Setelah semua rampung dan didapat peserta yang akan mengikuti proses rekrutmen terbuka ini barulah kemudian diadakan seleksi yang kali ini juga bekerja sama dengan Balai Diklat Provinsi Jatim. Seleksinya meliputi seleksi teknis, wawancara dan dilihat riwayat pendidikannya seperti apa. Kemudian hasil seleksi yang dilakukan oleh Badan Diklat kembali dilimpahkan ke daerah yang nantinya akan diusulkan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (Bupati) sebagai orang yang nantinya menentukan apakah pegawai yang terpilih layak atau tidak ditempatkan sebagai Kepala Dinas Pendidikan, tentunya berdasarkan penilaian yang dilakukan di Badan Diklat Provinsi Jatim.

Bagan 5.2 Proses Rekrutmen Terbuka Kepala Dinas Pendidikan



Sumber: Hasil olahan peneliti, 2017.

Rekrutmen terbuka ini dilaksanakan pada bulan April – Mei 2017. Pegawai yang mengikuti seleksi ini ada sebanyak 7 orang, kemudian yang terpilih 5 orang karena 2 orang tidak lolos seleksi administrasi. Dari 5 orang yang terpilih disaring lagi menjadi 3 orang yang nantinya akan direkomendasikan kepada Bupati Pamekasan selaku yang berhak menentukan siapa yang menempati jabatan sebagai Kepala Dinas Pendidikan. Kembali lagi kali ini memang Bupati yang memiliki hak untuk memilih *lineup* pegawainya.

5.3 Pengembangan Pegawai

Dalam sub bab ini akan dibahas mengenai pengembangan pegawai yang meliputi pengembangan yang berhubungan dengan kinerja, minat dan bakat, serta latar belakang pendidikan pegawai yang terkena dampak mutasi. Untuk mengetahui semua itu, BKPSDM melakukannya dengan cara bekerja sama dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Diklat) Provinsi Jawa Timur mengadakan *fit and assessment test*.¹² Hal tersebut dilakukan untuk menilai dan menguji apakah delapan pegawai tersebut layak untuk menempati jabatan di instansi yang kosong karena peraturan baru tersebut. Diadakannya *fit and assessment test* tersebut tentunya diadakan atas dasar rekomendasi dari KASN. Dari hasil tersebut nantinya akan dilihat dan dipilih beberapa pegawai eselon II yang mengikuti tes tersebut lebih tepatnya ditempatkan dimana. Namun hal tersebut nyatanya masih menimbulkan pro dan kontra dalam pelaksanaannya. Pro dan kontra itu muncul dari dua sisi yakni dari sisi internal pemerintahan yakni

¹² Hasil Wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sri Puja Astutik.

pegawai eselon II yang terkena dampak mutasi ini serta juga dari pihak eksternal pemerintahan. Dari pihak pegawai eselon II yang terkena dampak mutasi lebih merata opininya, dari mulai mendukung dan menerima apa yang sudah diatur pemerintah kabupaten, sampai ada pula yang tidak setuju dan menganggap kebijakan yang dibuat pemerintah kabupaten masih jauh dari kata sempurna. Selain itu, jika menilik dari kajian pihak eksternal pemerintahan dalam hal ini Forum Lembaga Swadaya Masyarakat dan Persatuan Wartawan Indonesia lebih menampakkan bahwa pengembangan pegawai dalam bentuk *fit and assessment test* ini banyak permainan politik di dalamnya.

Proses *fit and assessment test* memang sudah dilaksanakan pemerintah kabupaten guna menyaring dan mengetahui kemampuan pegawai yang nantinya akan ditempatkan di delapan instansi yang kosong. Namun ketidakmaksimalan mulai nampak karena dilakukannya tes tersebut terkerkesan terburu-buru. Hal ini juga dikarenakan pemerintah kabupaten harus sudah menerapkan aturan baru untuk menyongsong tahun 2017 dalam memberikan pelayanan yang optimal pada masyarakat. Pegawai eselon II yang mengikuti *fit and assessment test* ini mengaku tes tersebut sudah dilakukan sesuai dengan koridornya. Dalam tes tersebut ada salah satunya ada materi mengenai kecepatan pegawai dalam menangkap satu persoalan serta ketepatan dalam melakukan analisis maupun membuat suatu kebijakan.¹³ Selain itu, nantinya hasil dari tes tersebut bisa dijadikan tolak ukur oleh pimpinan tertinggi di kabupaten untuk menempatkan pegawai eselon II di posisi yang pas dan sesuai dengan bidangnya.

¹³ Hasil Wawancara dengan Kepala Dinas Sosial Kabupaten Pamekasan, Syaiful Anam.

Namun, meskipun dilaksanakan sesuai prosedur yang berlaku masih ada kekurangan-kekurangan yang membuat salah satu pegawai eselon II yang mengikuti *fit and assessment test* merasa kalau tes tersebut hanyalah formalitas belaka. Menurut beliau prosesnya masih jauh dari kata sempurna. Karena sebenarnya nama-nama pegawai eselon II yang mengikuti *fit and assessment test* sudah di plot oleh bupati selaku yang memiliki hak tertinggi, sedangkan tes tersebut dilaksanakan hanya sebagai dalih agar prosesnya dikatakan sesuai dengan prosedur.

“proses tesnya tidak menjiwai ruhnyanya sehingga banyak yg. Ibarat dia hanya aham teori tapi tidak melihat sdm nya bidangnya dimana. Buang-buang biaya, ngapain di tes kalau sudah ada nama-nama yg ditetapkan bupati secara kedekatan pribadi dari tiap-tiap yang dimutasi sudah mintak dan pesan tempat ke bupati.”¹⁴

Mungkin sudah menjadi rahasia umum kalau jabatan memang bisa dinegosiasikan dan praktik tersebut lumrah dilakukan di beberapa daerah di Indonesia, tidak terkhusus hanya di Kabupaten Pamekasan saja. Namun yang perlu digarisbawahi disini adalah perlu juga melihat kemampuan si pegawai yang akan ditempatkan di suatu instansi apakah pegawai tersebut memang mempunyai riwayat atau *track record* yang sesuai kemampuan di instansi tersebut.

Selain itu, pelaksanaan *fit and assessment test* ini dirasa kurang efektif karena yang dipilih hanya pegawai yang *non-job* setelah adanya peraturan baru ini. Diatakan demikian karena seharusnya pegawai eselon II yang menempati instansi baru harus pula diikutkan *fit and assessment test*. Alasannya karena mereka juga menempati posisi baru disana. Misalnya pada Dinas Pertanian yang

¹⁴ Hasil Wawancara dengan Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, Budi Ashari.

dilebur dengan Dinas Kehutanan dan Perkebunan yang sekarang menjadi Dinas Tanaman Pangan, Holtikultura dan Perkebunan harusnya kepala dinas (pegawai eselon II) yang menempati dinas tersebut juga dilakukan *fit and assessment test* karena instansi itu termasuk instansi baru dari yang sebelumnya hanya satu kewenangan (pertanian) ditambahkan dua kewenangan sekaligus, yakni kehutanan dan perkebunan. Jika sudah demikian mulailah tampak ketidaksiapan kepala daerah dalam menggodok mutasi pegawai ini. Harusnya semua pegawai eselon II yang menempati instansi baru juga dilakukan *fit and assessment test*.

“Menurut saya kurang pas saja mutasi ini karena hanya pejabat *nonjob* saja yang di *assessment*. Harusnya semua pejabat baik yang *nonjob* atau yg mendapat tambahan instansi ikut di tes juga. Apa maksudnya yg lain kok tidak di tes juga? Padahal kan sama-sama jabatannya dan mereka juga pegang dinas baru.”¹⁵

Tetapi kembali lagi, disini memang bupati lah yang memiliki hak prerogatif dalam menentukan *lineup* pegawainya, namun seharusnya seorang kepala daerah tidak bisa diintervensi dari pihak manapun, baik dari dalam maupun luar lingkup pemerintahan. Tetapi, yang perlu diluruskan disini adalah pemerintah daerah sebenarnya sudah melakukan proses pengembangan pegawai ini sesuai dengan prosedur yang berlaku. Namun, alangkah baiknya jika pegawai yang dipilih harus berdasarkan kemampuan dan kebutuhan.

5.4 Konsekuensi Mutasi

Jika bicara tentang mutasi maka kita juga bicara tentang konsekuensi setelah adanya mutasi. Apalagi, mutasi yang dilakukan banyak yang menganggap masih terlalu cepat disamping karena menjalankan amanat Undang-Undang.

¹⁵ *Ibid.*

Tetapi, yang perlu dibahas lagi adalah dengan berjalannya waktu setelah dilaksanakannya mutasi apakah kinerja pegawai yang dimutasi mengalami peningkatan atau justru malah menurun drastis. Jika terjadi peningkatan, maka mutasi tersebut bisa dikatakan berhasil, namun jika setelah dilakukannya mutasi malah justru mengalami penurunan yang signifikan maka perlu dilakukan evaluasi atau kemungkinan lainnya yakni kembali dimutasi ke instansi lain. Dalam sub bab ini akan dibahas lebih mendalam mengenai bagaimana jika nantinya setelah dilaksanakannya mutasi, terjadi penurunan kinerja oleh pegawai.

Jika menurut aturan yang berlaku, mutasi bisa kembali dilakukan asalkan harus berdasarkan rekomendasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Sebelum adanya rekomendasi, BKPSDM selaku yang menangani proses mutasi ini tidak bisa melakukan tindakan.

“Karena kita kan juga gak sembarang memutasi orang, takutnya kena semprot sama KASN. Karena sekarang juga kan mau memutasi orang ada landasannya selain UU ASN, ada lagi turunannya yakni PP no 11 2017 tentang manajemen PNS.”¹⁶

Namun sebelum itu tentunya BKPSDM juga menganalisis kembali apakah benar kinerja seorang pegawai tersebut memang kurang pas jika ditempatkan di instansi tersebut. Jadi nanti bisa terlihat apakah pegawai ini layak dipertahankan atau memang harus dilakukan mutasi. Hal itulah yang membuat pemerintah daerah harus benar-benar memikirkan jika akan melakukan mutasi terhadap pegawainya, karena semakin tinggi jabatan pegawai tersebut maka semakin rigid pula proses mutasinya.

¹⁶ Hasil Wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sri Puja Astutik.

Proses mutasi memang meninggalkan kesan yang kurang baik jikalau seorang pegawai memang benar-benar tidak melaksanakan tupoksinya dengan baik. Tetapi hal tersebut memang sudah sepatutnya dilaksanakan mengingat sinkronasi antara subjek dan pekerjaan yang notabene nya sebagai pelayan publik harus selalu memberikan *service* yang prima dan optimal. Setiap pegawai juga pasti harus menerima jika nantinya mereka dimutasi oleh pimpinan daerahnya. Namun, pemerintah daerah juga harus melihat kinerja pegawai tersebut dari berbagai kacamata, atau mudahnya tidak boleh hanya menggunakan penilaian subjektifnya saja. Contohnya seperti di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan. Dalam hal ini kepala dinas nya memang baru terkena dampak mutasi, namun apabila dalam usahanya menarik wisatawan untuk berkunjung ke Kabupaten Pamekasan atau membuat beberapa wisata yang menimbulkan dampak positif di masyarakat, tentunya pemerintah kabupaten perlu mempertimbangkan keinginan untuk memutasinya. Selain itu, *basic* dari kepala dinas ini sebelumnya berangkat dari latar belakang teknik yang sangat berbanding terbalik dengan instansi yang dipimpinnya sekarang. Dengan *basic* yang dimiliki dan minimnya pengalaman di sektor pariwisata sedangkan pegawai tersebut berhasil menghidupkan pariwisata di Kabupaten Pamekasan, berarti pegawai tersebut menunjukkan bahwa dirinya mampu ditempatkan dimana saja dan mampu menjawab tantangan yang sebelumnya diterima saat di mutasi dulu. Namun, jika yang terjadi sebaliknya atau pariwisata di Kabupaten Pamekasan menjadi menurun berarti pegawai tersebut gagal menjalankan tugas yang sudah diamanatkan oleh bupati. Hal itulah yang perlu dipertimbangkan kepala daerah jika akan memutasi pegawainya.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Proses mutasi Pegawai Negeri Sipil terjadi karena adanya peraturan baru yakni Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah dan tentunya dengan mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang berimbas kepada peleburan dan pemisahan instansi kemudian merambah ke penempatan pegawai eselon II di Kabupaten Pamekasan. Hal tersebut mutlak merupakan wewenang dari Pemerintah Kabupaten selaku yang berhak membongkar pasang pegawainya untuk mencari dan mengasah kompetensi seluruh Aparatur Sipil Negara yang ada di daerah. Namun dalam praktiknya masih ada suara sumbang yang mengatakan jika pelaksanaan mutasi ini juga dibarengi dengan afiliasi politik beberapa pegawai yang menginginkan posisi atau jabatan yang strategis di pemerintahan. Hal ini terkait dengan diadakannya *fit and assessment test* pada delapan pegawai eselon II sebelum dilakukannya mutasi. Dimulai dari proses seleksi yang dilakukan Pemkab bekerja sama dengan Balai Diklat Provinsi Jatim guna menguji kompetensi para pegawai sebelum ditempatkan di posisi mereka yang baru. Meskipun sudah diuji oleh Balai Diklat Provinsi Jatim tetap saja keputusan final berada di tangan pucuk pimpinan tertinggi. Memang sudah bukan rahasia umum lagi kalau proses mutasi ini sangatlah rawan sekali permainan politik didalamnya.

Tetapi yang perlu di garis bawahi adalah Kabupaten Pamekasan sudah melaksanakan proses ini sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kabupaten Pamekasan juga sudah berhasil merampungkan pekerjaan rumah yang memang diinstruksikan oleh pusat. Jadi dapat disimpulkan bahwa proses mutasi dan penempatan pegawai di Kabupaten Pamekasan sudah sesuai dengan landasan mutasi yang benar, yakni dilakukan secara *merit system*. Kemudian jika dikembalikan ke pertanyaan awal, apakah prosesnya dilakukan secara transparan? Pastilah jawabannya dilaksanakan secara transparan tanpa ada yang ditutup-tutupi, karena masyarakat dan pegawai yang terkena dampak mutasi pun bisa mengetahuinya baik di media cetak maupun media *online*.

6.2 Rekomendasi

Peneliti merekomendasikan kepada Pemerintah Kabupaten Pamekasan agar memberikan pengertian kepada para pegawai yang terkena ataupun akan terkena dampak mutasi agar menganggap hal ini bukanlah *punishment* karena kinerja dan kompetensinya kurang baik. Justru sebaliknya, pelaksanaan mutasi ini sangat berguna untuk penyegaran dan memperluas wawasan pegawai agar tidak hanya berkutat di salah satu bidang keahlian saja. Selain itu, pemerintah juga harus memastikan bahwa dilakukannya mutasi ini benar-benar tidak ada intervensi dari pihak manapun. Karena merupakan suatu hal yang timpang jikalau pemerintahnya sudah transparan dalam proses pelaksanaan mutasi tetapi di dalamnya banyak ditunggangi kepentingan politik yang sama sekali tidak mengedepankan asas *merit system* dan pengutamaan kinerja dan kompetensi pegawai.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian sebenarnya peneliti tidak menemukan kesulitan yang berarti. Namun, peneliti mendapatkan kendala untuk mewawancarai pucuk pimpinan tertinggi, yakni bupati. Jadi peneliti kehilangan satu informan utama. Tetapi hal itu tidak menjadi masalah karena peneliti mendapat cukup banyak informasi terkait mutasi jabatan ini dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). BKPSDM merupakan informan yang tepat karena instansi inilah yang memang bersama Bupati merumuskan pegawai yang akan dimutasi.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Azwar, Saifuddin. 2007. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Hartini, Sri dkk. 2014. *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Hasan, M Iqbal. 2012. *Pokok Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Idrus, Muhammad. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Jakarta : Erlangga.
- Lungan, Richard. 2006. *Aplikasi Statistika dan Hitung Peluang*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif* : cetakan ketigapuluh. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Salim, Agus. 2006. *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta : Tiara Wacana.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suyanto, Bagong dan Sutinah. 2010. *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta : Kencana
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. 2009. *Metodologi Penelitian Sosial : Edisi Kedua*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia 1*. Jakarta : Sulita.

Widjaja, A.W. 2002. *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*. Jakarta : Raja

Grafindo Persada.

Yin, Robert K. 2015. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta : PT Raja

Grafindo Persada

JURNAL

Alina Ciobanu, “*Civil Servants' Recruitment And Selection Practices In European*

Union Member States”. *Management Research And Practice* Vol. 7 Issue

3, 2015, 21.

B. C. Koh, “*The Recruitment of Higher Civil Servants in Japan: A Comparative*

Perspective”. *Asian Survey*, Vol. 25, No. 3, Maret 1985, 299-300.

Fitria Ulfah, “*Pelaksanaan Mutasi Transfer dan Promosi Pegawai Negeri Sipil*

pada Sekretariat Daerah di Kabupaten Kapuas”, *Jurnal Ilmu Politik dan*

Pemerintahan Lokal, Volume II Edisi 2, Juli-Desember 2013 Program

Studi Magister Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,

Universitas Lambung Mangkurat.

Michael Een, “*Studi Tentang Promosi dan Mutasi Jabatan Struktural Pegawai*

Negeri Sipil di Kabupaten Kutai Barat”, *e-Journal Pemerintahan*

Integratif Volume 3 Nomor 1 2015: 211-225, Fakultas Ilmu Sosial dan

Ilmu Politik Universitas Mulawarman, 2015.

Ratemo Tom Junior, “*Eligibility Criteria for Recruitment and Promotion of Civil*

Servants in Kenya and India: A Comparative Study”. *Asia Pacific Journal*

of Management & Entrepreneurship Research (APJMER), Volume 2 Issue

3, June 2013, 28.

SKRIPSI

Doni Harpaiza, “Analisis Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru”, Skripsi Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2014.

Muhammad Reza, *“Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir Pegawai : Studi Kasus Kejaksaan Tinggi Jawa Barat”*, Skripsi Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, 2008.

Muhammad Wahyu T, *“Analisis Pelaksanaan Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Luwu Utara”*, Skripsi Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin Makasar, 2014.

Salina Diana Herdianto, *“Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perhutani Jakarta”*, Skripsi Jurusan Manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ahmad Dahlan Jakarta, 2013.

Triana Karina, *“Pengaruh Mutasi Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja : Studi Terhadap Pegawai Kantor Besar PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 9 Jember”*, Skripsi Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember, 2013.

SUMBER HUKUM

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil
Negara

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang
Perangkat Daerah

WAWANCARA

Kutipan Wawancara dalam Harian Radar Madura, Edisi Senin 9 Januari 2017
dengan Pembantu Rektor Pembantu Rektor III Universitas Madura,
Abubakar Basyarahil.

Hasil Wawancara dengan Staf Ahli Bidang Pemeritahan, Hukum dan Politik
Kabupaten Pamekasan, Drs. Herman Priyanto

Hasil Wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian dan
Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sri Puja Astutik, SE.

Hasil Wawancara dengan Kepala Dinas Sosial Kabupaten Pamekasan, Ir. Syaiful
Anam, M.Si.

Hasil Wawancara dengan Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, Achmad
Sjaifudin, MT.

Hasil Wawancara dengan Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan, Ir. Budi
Ashari, MM, MSi.

Hasil Wawancara dengan Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, Achmad
Sjaifudin, MT.

Hasil Wawancara dengan Sekretaris Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, Agus

Fatahillah, S.Sos, MMPub

Hasil Wawancara dengan Sekretaris Dinas Sosial, Ivan Hidayat, SH.

SUMBER LAIN

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Pamekasan Tahun 2013-2018.

Kutipan Pendapat dari Presiden Mahasiswa Universitas Madura, Abdul Bari pada acara *focus group discussion* (FGD) “Membedah Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Pamekasan” dalam Harian Radar Madura, Edisi Minggu 8 Januari 2017.

Kutipan Pendapat dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pamekasan, Lukman Hedi Mahdia pada acara *focus group discussion* (FGD) “Membedah Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Pamekasan” dalam Harian Radar Madura, Edisi Minggu 8 Januari 2017.

Kutipan Pendapat dari Presiden Mahasiswa Universitas Madura, Abdul Bari pada acara *focus group discussion* (FGD) “Membedah Mutasi Jabatan di Pemerintah Kabupaten Pamekasan” dalam Harian Radar Madura, Edisi Minggu 8 Januari 2017.

WEBSITE

<http://surabaya.tribunnews.com/2016/12/30/pemkab-pamekasan-mutasi-710-pejabat-bupati-pejabat-ditolak-masyarakat-hendaknya-jadi-koreksi>. Diakses pada tanggal 20 Maret 2017 pukul 03.15 WIB.

<https://bkd.pamekasankab.go.id/statis-1-profil.html>. Diakses pada tanggal 12 November 2017 pukul 19.25 WIB.

<http://fasilitasi.otda.kemendagri.go.id>

<http://repository.unhas.ac.id/handle/> pada tanggal 10 Maret 2017 pukul 03.15 WIB.

<http://ejournal.pin.or.id/site/?p=762> pada tanggal 10 Maret 2017 pukul 03.21 WIB.

<http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/18071> pada tanggal 10 Maret 2017 pukul 03.34 WIB.

<http://repository.uin-suska.ac.id/4102/> pada tanggal 10 Maret 2017 pukul 19.55 WIB.

<http://ppjp.unlam.ac.id/journal/index.php/JIPPL/article/view/899> pada tanggal 10 Maret 2017 pukul 16.05 WIB.

<http://www.stiead.ac.id/> pada tanggal 8 Maret 2017, pukul 22.50 WIB.

<http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/59142> pada tanggal 10 Maret 2017 pukul 19.31 WB.

LAMPIRAN

Peneliti dengan Kepala Bidang Mutasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pamekasan, Sri Puji Astutik, S.E.



Peneliti dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pamekasan, Hairul Hidayat, M.Si



Peneliti dengan Staf Ahli Bupati Bidang Pemerintahan, Hukum, dan Politik
Kabupaten Pamekasan, Drs. Herman Priyanto



Peneliti dengan Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten
Pamekasan, Achmad Sjaifudin S.T, M.T



Peneliti dengan Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Pamekasan, Ir. Budi Ashari, MM, M.Si.



Peneliti dengan Sekretaris Dinas Sosial Kabupaten Pamekasan, Ivan Hidayat, S.H.



Peneliti dengan Sekretaris Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pamekasan,
Agus Fatahillah, S.Sos, MMPub

